

John Whitmore

Coaching

pentru performanță

Formare personală, performanță și scop



PUBLICA

Tradus în peste 12 limbi, acest ghid unic de training a fost utilizat de organizații mici și mari, în aproape toate colțurile lumii – de la Coca-Cola, IBM și Ford Motor Company la Departamentele de Poliție din Hollywood sau Florida – pentru dezvoltarea abilităților personale și profesionale ale liderilor.

Coaching

pentru performanță

Coaching pentru performanță ilustrează ceea ce înseamnă coaching cu adevărat, la ce folosește, când și în ce măsură poate fi folosit și cine îl poate stăpâni cum trebuie. Această carte vă poate ajuta să recunoașteți potențialul și valoarea enormă a coachingului și vă poate orienta pe calea unei descoperiri de sine care va avea un efect profund asupra succesului dumneavoastră în afaceri, sport sau alte domenii.

„O lectură obligatorie pentru toți trainerii care doresc să se perfecționeze. Aducând laolaltă simplitatea procesului de coaching și scopul larg al acestei profesii într-un mod provocator și plăcut,

Coaching pentru performanță constituie o prognoză pentru evoluția necesară a lumii de business și de coaching.”

Laura Whitworth

co-fondator al
The Coaches Training Institute și
autor al Co-Active Coaching

ISBN 978-973-88749-2-3



9 789738 874923



PUBLICA

www.publica.ro

Cuprins

Mulțumiri	7
Introducere	9
1. Ce înseamnă coaching?	17
2. Manager și coach	32
3. Natura schimbării	40
4. Natura coaching-ului	48
5. Întrebări eficiente	63
6. Ordinea întrebărilor	74
7. Stabilirea felurilor	80
8. Ce înseamnă realitate?	91
9. Care vă sunt opțiunile?	106
10. Ce veți face?	113
11. Ce înseamnă performanță?	123
12. Învățare și satisfacție	129
13. Motivația	136
14. Coaching pentru un scop	145
15. Coaching pentru aflarea unui sens	150
16. Coaching pentru corporații	160
17. Feedback și evaluare	170
18. Dezvoltarea unei echipe	184
19. Coaching-ul echipelor	193
20. Depășirea barierelor puse în fața coaching-ului	201
21. Beneficiile multiple ale coaching-ului	212
22. Concluzie	217
Apendice	220
Bibliografie	226

Pentru informații despre Performance Consultants International și despre programele și serviciile de Performance Coach Training, Performance Coaching, Leadership și Team Development furnizate de către John Whitmore și asociații săi, vă rugăm contactați:

David Brown, Chief Executive Officer
Performance Consultants International

Direct: +44 (0)792 1360 343

Office: +44 (0)207 3736 431

Email: davidbrown@performanceconsultants.com

Website: www.performanceconsultants.com

Mulțumiri

Orice carte de acest gen nu poate fi decât produsul experiențelor trăite de autor și al felului în care acesta a învățat din numeroasele contacte interumane.

Tim Gallwey trebuie să deschidă în mod categoric lista, fiind creatorul Inner Game, urmat în ordine cronologică de Bob Kriegel, Sarah Ferguson, Graham Alexander, Alan Fine, Caroline Harris, Chris Morgan, Miles Downey și Peter Lightfoot, care au început cu toții pe post de coach sportiv la Inner Game și care și-au aplicat de atunci extrem de eficient cunoștințele de coaching în mediul afacerilor. Aș dori să îi recomand pe fiecare dintre ei pentru excelența lor în coaching, alături de Dr. Alan Beggs și de Dr. Lew Hardy, care au conferit și ei respectabilitate academică ideilor de la Inner Game și care ne-au încurajat în momentele în care acestea erau respinse pe scară largă de către tradiționaliști.

Aș dori să le mulțumesc în mod deosebit celor doi vechi colegi, David Hemery și David Whitaker, alături de care am condus nenumărate sesiuni și am împărtășit idei creative. Ambii au fost performeri și coach-i de succes, care au realizat performanțe maxime, și care, prin propria lor experiență, au ajuns, de asemenea, la concluzii similare celor enunțate de noi. Această a treia ediție este produsul anilor recenți de experiență în training și coaching alături de grupul de colegi de la Performance Consultants și de mulți dintre clienții noștri. Vă mulțumesc tuturor.

Soția mea, Diana, conduce o organizație de educație benevolă care formează psihoterapeuți și consilieri. Ea mi-a monitorizat de-a lungul anilor dezvoltarea aptitudinilor umane, ținându-mă la curent cu situația învățământului convențional și îndrumându-mă prin terenul minat al aspectelor mai profunde specifice sufletului omenesc. Fiul meu Jason, schior talentat și jucător de tenis câștigător al campionatului local

pentru juniori, a scris împreună cu mine o carte de tenis pentru copii. Am învățat foarte multe și de la el.

În încheiere, îi mulțumesc lui Nick Brealey, care mi-a oferit feedback, încurajări, critici și sugestii ce au făcut din această carte una mult mai bună decât ar fi fost altfel.

Introducere

Coaching-ul a devenit de ceva vreme un cuvânt la modă în cercurile de afaceri. Participați la orice întâlnire a directorilor executivi, a directorilor de personal, a experților în resurse umane, a impresarilor sau trainerilor și e imposibil să nu auziți cuvântul coaching rostit la fel de des ca și profit sau criză.

Sunt 20 de ani de când am aplicat coaching-ul în afaceri pentru prima oară și 10 ani de când am scris prima ediție a acestei cărți. Ea a fost acceptată în mare măsură drept cartea decisivă despre metodologia coaching-ului în afaceri. Faptul că este publicată acum într-o mulțime de limbi, inclusiv în japoneză, rusă și malaieză, reflectă extinderea practicării coaching-ului.

Din nefericire, popularizarea termenului a făcut ca atât cei bine intenționați, cât și cei lipsiți de scrupule să îl aplice aceluiași realități învechite. În consecință, coaching-ul s-a aflat în pericolul de a fi prezentat greșit, perceput eronat și scos din discuție pe motiv că nu ar fi atât de nou și diferit și că nu ar reuși să se ridice la nivelul așteptărilor. De altfel, mulți autocrați din domeniul afacerilor cred sincer despre ei înșiși că sunt persoane democrate și că se folosesc de coaching în mod natural. Pentru că astfel de persoane nu au egali care să-i contrazică, iar subordonații lor nu ar îndrăzni niciodată să-i lămurească, ei continuă atât să-și diminueze prin ignoranță puterea de muncă, cât și să restrângă răspândirea coaching-ului.

Scopul acestei cărți este de a descrie și a ilustra ce înseamnă cu adevărat coaching-ul, la ce folosește, când și în ce măsură poate fi folosit, cine îl poate practica cum trebuie și cine nu. Contrar pretențiilor atrăgătoare din

MAI MULT
DECÂT UN
CUVÂNT LA
MODĂ

lucrarea *One Minute Manager*, în afaceri nu există metode rapide de pregătire, iar un coaching de calitate este un talent, poate chiar o artă, care necesită o înțelegere profundă și o practică bogată dacă dorim să-i valorificăm extraordinarul potențial. Nu veți deveni un expert în coaching citind această carte, dar ea vă poate ajuta să identificați potențialul și valoarea enormă a coaching-ului, vă poate orienta pe calea unei descoperiri de sine care va avea un efect profund asupra succesului dumneavoastră în afaceri, sport sau alte domenii, dar și asupra calității modului în care relaționați cu ceilalți la locul de muncă și acasă.

Aceste constatări rămân la fel de adevărate astăzi, ca și atunci când a fost publicată prima ediție a acestei cărți, în 1992. Vestea bună este aceea că, în ciuda prevestirilor formulate de către cinici, coaching-ul nu s-a dovedit o știință și o practică efemeră. Coaching-ul a dobândit acum o recunoaștere larg răspândită pentru valoarea, relevanța și importanța sa în afaceri. El este adoptat de către cei mai importanți și mai eficienți oameni din comunitatea de afaceri.

Vestea proastă este că nevoia de coaching a dat naștere unor manageri nesăbuiți și inadecvat pregătiți, autointitulați coach-i, care au înșelat așteptările celor pe care îi formează. În mult prea multe cazuri ei nu au înțeles pe deplin principiile psihologice legate de performanță pe care se bazează coaching-ul. În lipsa acestei înțelegeri, ei pot parcurge etapele legate de coaching sau se pot folosi de comportamentele asociate acestuia, cum ar fi chestionarele, dar nu vor putea obține rezultatele scontate.

Mă grăbesc, cu toate acestea, să-l asigur pe potențialul coach că frumusețea coaching-ului stă în profunzimea și impactul său și că nu ai nevoie de o diplomă în psihologie pentru a-l putea practica. Această a treia ediție

explică mai pe îndelete principiile coaching-ului în termeni accesibili și le ilustrează cu analogii simple, nu doar din afaceri, ci și din sport. Principiile mai sofisticate sunt adeseori mai ușor de înțeles dacă ne îndepărtăm de prejudecățile și presupunerile specifice domeniului lor de aplicare.

Această ediție clarifică o dată în plus procesul și practica de coaching ca urmare a experienței dobândite pe parcursul miilor de ore de training pe care colegii mei și cu mine le-am predat de-a lungul ultimilor 10 ani mai multor mii de participanți.

Ea are, de asemenea, și un alt scop. De-a lungul anilor au apărut mai multe cărți despre coaching, unele care s-au concentrat exclusiv asupra aplicării coaching-ului în dezvoltarea personală sau profesională. Chiar dacă acesta este un teren extrem de fertil, el nu reprezintă, în opinia mea, cea mai importantă aplicare a principiilor de coaching. Voi dezvolta această temă mai târziu.

Alte cărți și articole s-au concentrat asupra coach-ului ca outsider neutru. Directorii marilor corporații, și mai ales liderii executivi, pot fi sociabili, dar pot fi și extrem de însingurați. Nu există mulți oameni spre care se pot îndrepta pentru ajutor, adeseori nimeni din propria lor organizație. Nesiguranța cu privire la încredere și confidențialitate, competiția internă ascunsă și instabilitatea treptelor corporative determină ca unui CEO să-i fie adeseori greu să apeleze la un coleg din sala de consiliu pentru probleme care ar putea avea în vedere performanța sau dreptul de ocupare a unei poziții, fie că este vorba despre ei sau despre un alt coleg. Cu toate acestea, un fapt și mai comun este pur și simplu dorința de a consulta o minte limpede, pe cineva care nu vine cu un bagaj personal de investiții sau dorințe, un outsider care nu este implicat în organizație sau în cultura acesteia. Un

COACHING
EXECUTIV

Un coach
priceput nu oferă
și nu prescrie
soluții decât
arareori

coach independent poate reflecta idei, poate evoca soluții și poate susține aplicarea acestora într-o manieră în care puțini insideri ar putea să o facă vreodată.

Directorii executivi încep să recunoască tot mai mult beneficiile și oportunitățile pe care le aduce încercarea de a găsi noi modalități de consultanță alături de un coach cu care colaborează în mod curent conform unui calendar. Același lucru este adevărat pentru echipele de afaceri alcătuite din seniori, care-și petrec majoritatea timpului în detașări. Atunci când se întâlnesc, ei vor ca întâlnirile să fie cât mai productive, iar facilitarea echipei prin intermediul unui coach independent este o modalitate excelentă de a realiza acest lucru. Un coach este capabil să monitorizeze dinamica echipei și să participe la procesul de grup în vreme ce asistă și încurajează echipa să se concentreze asupra sarcinii. Cererea pentru un coach independent bun este în creștere în toate domeniile.

ECHILIBRUL VIEȚII

În cursurile noastre de coaching pentru manageri includem adeseori un segment cu privire la „echilibrul vieții”. Avem manageri care se formează reciproc pentru a-și spori gradul de conștientizare a echilibrului sau a absenței acestuia în viața lor, care să funcționeze între muncă și mulți alți factori cum ar fi partenerul, copiii, timpul liber, ineditul cotidian, timpul pentru meditație, sănătate și sport, colaborarea și comuniunea cu ceilalți.

Afacerile au acaparat prea mult din viața prea multor oameni cu un cost personal mult prea înalt. Mult prea mulți manageri și directori executivi trăiesc pentru a munci mai degrabă decât muncesc pentru a trăi. Efortul, căsniciile destrămate, neglijența față de copii și sănătatea precară sunt mult mai larg răspândite decât îndrăznesc să recunoască majoritatea oamenilor de afaceri. Coaching-ul este o manieră elegantă de a ridica gradul de conștien-

tizare asupra dezechilibrelor care există și de a-i ajuta pe cei care se formează să găsească o modalitate de progres care să aducă beneficii muncii și activității lor. Aceasta va implica adeseori crearea unei viziuni asupra viitorului sau a unui ideal de aspirație spre mai bine, opuse strădaniei de a supraviețui prin evitarea problemelor.

Mulți directori executivi sunt de părere că sesiunile obișnuite de coaching alături de un coach extern, desfășurate chiar și telefonic atunci când este necesar, pot avea un impact de transformare asupra calității performanței lor la locul de muncă și asupra relațiilor de acasă. Chiar dacă aceasta este o aplicație interactivă extrem de valoroasă a coaching-ului, ea este într-un sens curativă mai degrabă decât preventivă. Dacă spiritul predominant al managementului unei companii este coaching-ul, atunci factorul vital al echilibrului este numai o parte din agenda pentru un management de calitate și pentru performanță, iar problemele apar foarte rar.

O aplicație mai folositoare, dar încă nu cea mai folositoare, a coaching-ului, care este adeseori ocolită de către traineri și la care arareori se face referire în literatura de specialitate, este formarea de sine (*self-coaching*). Oricine înțelege cu adevărat ce înseamnă coaching va începe în curând să se formeze singur în numeroase domenii, de la alegerea carierei până la loviturile de golf, incluzând acele probleme extrem de intime pe care altfel ar șovăi să le discute cu altcineva. La urma urmei, formarea de sine este o modalitate sigură de a practica și dezvolta abilitățile necesare coaching-ului, care poate fi apoi aplicată cu încredere și altora.

Așadar, care este cea mai importantă aplicație a coaching-ului? Forța deplină a potențialului de

SELF COACHING
(FORMAREA
DE SINE)

O CULTURĂ A
COACHING-ULUI

performanță al oamenilor va fi descătușată doar atunci când principiile de coaching guvernează sau subordonează toate comportamentele și interacțiunile din cadrul managementului. Această a treia ediție din *Coaching pentru performanță* este o invitație la a progresa pentru o mai largă recunoaștere și întrebuițare a acestor principii fundamentale ale performanței, valabile oricând și pretutindeni. Înțelepciunea sa va fi greu de negat sau respins, chiar dacă ar putea contrazice unele credințe convenționale cu privire la performanță și ar putea pune la îndoială unele deprinderi de o viață întreagă. Ea este o invitație să redevenim conștienți, atât în sens literal, cât și metaforic. **Ea este o invitație la o transformare fundamentală a stilului și culturii managementului.** Neputința atâtor afaceri de a trece de la limbajul schimbării culturale la practica sa efectivă rămâne un blocaj major.

SENS ȘI SCOP

Am adăugat în această nouă ediție o secțiune (capitolele 14-16) care se ocupă de semnificația, recent recunoscută pentru performanță, a inteligenței emoționale (EQ), de interesul manifestat pentru inteligența spirituală (SQ) și de felul în care ambele se leagă de coaching. Așteptările mai mari ale staff-ului de la locul de muncă și frecvența cu care sunt căutate un sens și un scop al activității înseamnă că oamenii așteaptă de la coach să deprindă o abilitate sporită în formularea acestor probleme de viață din ce în ce mai profunde. Vom vedea care sunt aceste abilități și cum pot fi ele dezvoltate. Companiile trebuie, de asemenea, să accepte că valorile și eticile lor se prăbușesc, iar în unele cazuri acestea chiar înșală așteptările, atât sub privirea scrutătoare a staff-ului, dar și a clienților. Coaching-ul este extrem de eficient în descoperirea adevăratelor valori și în realizarea unei ierarhii fără de care performanța în afaceri nu poate fi niciodată optimizată.

De la un capăt la celălalt al acestei cărți voi întrebuița mai des genul masculin, dar nu pentru că aș fi misogin, căci nu e cazul, și nici pentru că aș avea oroare de stângăcia literară a unor formule ca „el sau ea” ori „al lui sau a ei”, cu toate că am, ci tocmai pentru că bărbații sunt cei care trebuie să fie atenți la mesajul pe care-l transmit. În timpul sesiunilor de coaching pe care eu și colegii mei le ținem, femeile au arătat în mod constant o abilitate naturală mai mare de a adopta o filosofie bazată pe coaching. Aceasta se potrivește mai bine cu stilul lor. Probabil că apariția tot mai multor femei în roluri manageriale de vârf va ajuta la consolidarea practicii coaching-ului ca normă de comunicare pretutindeni în afaceri. Sper acest lucru și sper, totodată, că unele dintre ele vor aprecia modelul de coaching din această carte.

Pentru a ilustra aspectele particulare, voi folosi exemple și analogii din afaceri și dintr-o varietate de sporturi, iar pentru a clarifica și mai mult procesul, voi prezenta dialogul unei sesiuni de coaching imagine dar tipice în același timp. Există, de asemenea, un tabel cu întrebări standard, care ar putea alcătui baza unei sesiuni de coaching, întrebări pe baza cărora un coach și-ar putea construi și elabora practica, evident, în funcție de circumstanțele particulare.

Chiar dacă pledez în favoarea coaching-ului ca stil de management și nu ca simplu instrument pe care un manager sau un consultant să-l folosească ocazional, o mare parte a acestei cărți este dedicată încercării de a împărtăși o înțelegere mai profundă a principiilor de coaching prin ordonarea elementelor sale și oferirea unor exemple din sesiuni structurate de coaching. Integrarea deplină în stilul de management va veni doar în timp și prin practică.

GEN

EXEMPLE

Problemele trebuie rezolvate la un nivel mai profund decât cel în care se manifestă

1 | Ce înseamnă coaching?

Coaching-ul se concentrează asupra posibilităților viitoare, nu asupra greșelilor din trecut

Concise Oxford Dictionary definește verbul *to coach* ca „a medita pe cineva, a forma pe cineva, a oferi indicii cuiva, a orândui faptele”. Aceasta nu ne ajută prea mult, pentru că acele lucruri pot fi realizate în multe feluri, dintre care unele nu au nici o legătură cu coaching-ul. Coaching-ul se referă tot atât de mult la modalitatea în care sunt realizate aceste aspecte, ca și la rezultatul ca atare. În mare măsură, coaching-ul furnizează rezultate datorită, pe de o parte, relației de susținere dintre coach și discipol, iar pe de altă parte, relației dintre mijloacele și stilul de comunicare. Un discipol dobândește adevărul lucrurilor nu de la coach, ci eul lăuntric, stimulat de către coach. Desigur, obiectivul îmbunătățirii performanței rămâne dominant, dar întrebarea este în ce fel poate fi acesta dobândit cel mai bine.

Originile sportive ale coaching-ului

Din diverse motive, avem antrenori de tenis, dar și instructori de schi. Din experiența mea, ambii sunt în mare parte instructori. În ultimii ani, învățarea tenisului a devenit oarecum mai puțin dogmatică și mai puțin axată pe tehnică, deși mai are încă o cale lungă de

parcurs. În Marea Britanie, instructajul de schi s-a orientat foarte mult înspre coaching, dar instructajul european de schi se realizează încă în maniera „îndoîți zenunchii”, manifestând un regres față de varianta lui americană.

JOCUL INTERIOR

Un antrenor știe că obstacolele interioare sunt adeseori mai descurajatoare decât cele exterioare

Învățarea acestor două sporturi, ca și a golfului, a fost criticată acum mai bine de douăzeci de ani de către specialistul în pedagogie și expertul în tenis de la Harvard, Timothy Gallwey, care a aruncat mănua cu o carte intitulată *The Inner Game of Tennis*, urmată la puțin timp de *Inner Skiing* și *The Inner Game of Golf*. Cuvântul „interior” a fost folosit pentru a indica starea lăuntrică a jucătorului de tenis sau, pentru a folosi cuvintele lui Gallwey, „adversarul din mintea cuiva este mai redutabil decât cel aflat de cealaltă parte a fileului”. Oricine a avut parte de zile ca acestea pe teren, când nu-i ieșea nimic ca lumea, înțelege la ce se referă Gallwey. Gallwey a afirmat în continuare că dacă un coach poate ajuta un jucător să elimine sau să reducă obstacolele lăuntrice ale performanței, atunci va ieși la iveală o abilitate naturală neașteptată, fără a fi nevoie de prea multă intervenție tehnică din partea antrenorului.

La vremea în care cartea sa a apărut pentru prima oară, puțini antrenori, instructori sau profesioniști i-ar fi putut înțelege sau îmbrățișa ideile, chiar dacă jucătorii le devorau cu înflăcărare în cantități demne de listele cu bestseller-e. Însăși rațiunea de a fi a profesioniștilor se afla în pericol. Ei credeau că Gallwey încerca să răstoarne învățarea tenisului cu capul în jos și că astfel le discredita personalitatea, autoritatea și principiile în care investiseră atât de mult. Într-un fel, acesta chiar o făcea, dar teama le-a exagerat fanteziile legate de intențiile sale. El nu îi amenința cu o învățătură similară, ci propunea pur și simplu ca ei să fie mai eficienți o dată cu schimbarea abordării.

Iar Gallwey și-a lăsat amprenta asupra esenței coaching-ului. **Coaching înseamnă a elibera potențialul persoanelor pentru a maximiza propria lor performanță. Înseamnă a-i ajuta pe oameni să învețe ei înșiși mai degrabă decât a-i învăța propriu-zis ceva.**

Acest lucru nu era o noutate: Socrate practicase aceleași lucruri cu vreo 2 000 de ani în urmă, dar filosofia lui s-a pierdut oarecum în avântul spre reducționismul materialist al ultimelor două secole. Iată însă că perspectiva s-a răsturnat iar coaching-ul, dacă nu socratismul, va continua să fie aici pentru încă o generație sau două! Cărțile lui Gallwey au coincis cu apariția, în cadrul înțelegerii psihologice, a unui model mai optimist de umanitate decât vechiul punct de vedere behaviorist potrivit căruia abia dacă suntem ceva mai mult decât făpturi goale în care totul trebuie să fie turnat. Noul model sugera că am fi mai degrabă ca o ghindă, care are înăuntrul ei întregul potențial de a fi un stejar extraordinar. Avem nevoie de hrană, încurajare și lumină pentru a crește mai departe, dar stejarul se află deja înăuntrul nostru.

Dacă acceptăm un astfel de model, iar acesta e contestat de doar câțiva locuitori îmbătrâniți ai unui pământ plat, felul în care învățăm noi înșine și, mai important, felul în care îi învățăm și îi antrenăm pe alții trebuie să fie pus sub semnul întrebării. Din nefericire, obișnuințele mor greu, iar vechile metode persistă chiar dacă majoritatea dintre noi le cunoaștem limitările.

Dați-mi voie să extind ceva mai mult analogia ghindei. S-ar putea să nu fiți conștienți că puietii de stejar, crescând în sălbăticie din ghinde, dezvoltă foarte repede o rădăcină pivotantă unică, subțire cât firul de păr, pentru a căuta apă. Aceasta poate crește până la aproape un metru sub pământ, chiar dacă puietul are încă doar 30 cm înălțime. Atunci când puietul este crescut în scop

ESENȚA
COACHING-ULUI

Ne-ar putea fi
mai greu să
renunțăm la
instruirea clasică
decât ne
e să învățăm
coaching

comercial într-o pepinieră, rădăcina pivotantă are tendința de a se încolăci la fundul vasului și se rupe atunci când puietul este transplantat, întârziind foarte mult creșterea acestuia până ce crește un alt înlocuitor. Acor-dăm un timp insuficient îngrijirii rădăcinii, iar majoritatea cultivatorilor nici măcar nu știu de existența sau menirea sa.

Atunci când transplantează un puiet, grădinarul înțelept va descolăci rădăcina pivotantă firavă, îi va cântări vârful și o va introduce cu atenție printr-o gaură verticală săpată adânc în pământ cu un băț de metal. Timpul scurt investit în acest proces atât de timpuriu în viața copacului îi asigură acestuia supraviețuirea și îi va permite să crească mai repede și să ajungă mai puternic decât puieții crescuți în scop comercial. Liderii în afaceri înțelepți se folosesc de coaching pentru a rivaliza cu bunul grădinar.

Dovada universală a succesului noilor metode a fost greu de oferit deoarece puțini le-au înțeles și le-au folosit până la capăt, iar mulți alții nu au dorit să lase deoparte vechile căi bătătorite prea multă vreme pentru a putea culege laurii celor noi. Cu toate acestea, atât datorită necesității, cât și progresului, participarea la muncă, transmiterea sarcinilor, răspunderea și coaching-ul și-au croit în ultima vreme drumul în limbajul afacerilor, și uneori chiar și în acela al comportamentului.

De la sport la afaceri

Chiar dacă unii manageri s-au arătat receptivi din punct de vedere filosofic față de metoda socratică, modelele practice de coaching au fost mai puțin disponibile decât tezele academice care au susținut ideea. Tim Gallwey a fost poate primul care a oferit o metodă simplă dar comprehensivă de coaching aplicabilă imediat în

aproape orice situație. Nu este de mirare că Gallwey a ajuns să le vorbească mai des liderilor de afaceri din America decât oamenilor din sport, chiar dacă îmi închipui că se așteptau ca jocul lor de golf să se îmbunătățească și el. Gallwey tocmai publicase *The Inner Game of Work*. Cărțile sale mai timpurii nu au încercat să învețe coaching, ci au identificat mai degrabă problemele pe care le întâmpinăm atât de des în sport și în afaceri și au oferit indicii despre cum le putem depăși noi înșine. Metoda de coaching era mult prea vulnerabilă la distorsiuni din partea atitudinilor și crezurilor precumpănitoare ale așa-zisilor coach-i pentru ca ea să fie învățată dintr-o singură carte, iar aceasta este una dintre limitările care se aplică și acestei lucrări.

Acum mulți ani l-am căutat pe Tim Gallwey, am fost format de către el și am înființat Inner Game în Marea Britanie. La Inner Game am format imediat o echipă restrânsă de coach-i. Cu toții au fost supervizați la început de către Gallwey, dar mai târziu ne-am perfecționat pe cont propriu. Am condus sesiuni de Inner Tennis și vacanțe de Inner Skiing și mulți golferi și-au îmbunătățit lovitura o dată cu Inner Golf. Nu după mult timp am fost întrebați de către clienții noștri sportivi dacă am putea aplica aceleași metode problemelor preponderente care apar în cadrul companiilor lor. Am făcut-o, iar astăzi toți exponenții de top ai coaching-ului în afaceri au absolvit sau au fost profund influențați de școala de coaching a lui Gallwey.

Odată cu anii de experiență acumulați până acum în domeniul afacerilor, am construit și am elaborat primele metode, adaptându-le problemelor și condițiilor mediului de afaceri de azi. Unii dintre noi s-au specializat în instruirea managerilor asupra modalităților de coaching, alții au jucat rolul de coach independent pentru directori

AFACEREA
LĂUNTRICĂ

executivi și pentru echipele de afaceri. Chiar dacă ne facem concurență unii altora în domeniu, rămânem prieteni apropiați și ajungem nu de puține ori să lucrăm împreună. Acest lucru spune mult despre metodă, pentru că Tim Gallwey a fost cel care a sugerat că oponentul în tenis este într-adevăr prietenul tău, dacă te pune să te întinzi și să alergi. Nu-ți este prieten dacă îți returnează pur și simplu mingea, pentru că asta nu te va ajuta să-ți îmbunătățești jocul, și oare nu tocmai asta încercăm cu toții să facem în diferitele noastre domenii de activitate?

Chiar dacă Tim Gallwey, colegii mei de la Performance Consultants și mulți alții care practică azi coaching-ul în arena afacerilor suntem novici în sport, coaching-ul sportiv ca atare s-a schimbat foarte puțin în ansamblul său. Acesta rămâne ancorat în vechile modele comportamentale și se bazează pe instructaj. El se află cu cel puțin un deceniu în urmă, dacă îl raportăm la termenii metodologiei de coaching în afaceri de azi. Această situație se datorează faptului că atunci când am introdus coaching-ul în afaceri acum 20 de ani, cuvântul era nou și nu a adus cu el bagajul unei istorii îndelungate a unei practici învechite. Am putut introduce concepte noi fără să trebuiască să ne luptăm cu altele vechi asociate coaching-ului.

Asta nu înseamnă că nu am întâmpinat rezistență în practicarea coaching-ului în afaceri; ni se mai întâmplă încă din când în când din partea oamenilor care au rămas ciudați de izolați sau orbi la schimbările referitoare la valori, credințe, atitudini și comportamente. Coaching-ul are un viitor practic în afacerile de azi, chiar dacă odată cu normativizarea a valorilor, credințelor, atitudinilor și comportamentelor asociate lui, cuvântul ca atare va dispărea. Pentru moment, definiția sa rămâne în picioare.

Pentru că încerc să definesc coaching-ul, ar trebui poate să menționez în încheiere formarea, un alt cuvânt care și-a făcut loc în graiul afacerilor. Cuvântul este originar din mitologia greacă, în care se spune că, atunci când s-a îndreptat spre Troia, Odiseu a încredințat casa și educația fiului său Telemah unui prieten pe nume Mentor. „Spune-i tot ceea ce știi”, a rostit Odiseu, și astfel a pus fără să vrea niște limite formării.

Un Mentor al zilelor noastre a fost Mike Sprecklen, coach al multicampioanei perechi de canotaj Holmes și Redgrave. „M-am împotmolit, îi învățasem tot ceea ce știam din punct de vedere tehnic”, a spus Sprecklen la încheierea unei sesiuni de Performance Coaching, „dar această situație deschide posibilitatea de a merge mai departe, pentru că ei pot simți lucruri pe care eu nici măcar nu le văd”. El a descoperit o nouă modalitate de a-i aborda, lucrând mai mult prin prisma experienței și a percepțiilor lor. Un coaching de calitate și o bună îndrumare, dacă tot veni vorba, pot și ar trebui să-l ducă pe un performer dincolo de limitările cunoștințelor personale ale unui coach sau ale unui formator.

În practică și în afaceri, cuvântul formare a ajuns să fie folosit drept sinonim al sintagmei coaching. Citez din cartea lui David Clutterbuck, *Everyone Needs a Mentor*:

În ciuda varietății de definiții ale formării (și a varietății de nume care i se dau, de la coaching sau consiliere la sponsorizare), toți experții și comunicatorii par să fie de acord că ea își are originile în conceptul de ucenicie, atunci când un individ în vârstă, mai experimentat, și-a transmis cunoștințele asupra felului în care o sarcină poate fi îndeplinită și asupra modalității de a opera în lumea comercială.

În cartea sa *Coaching, Mentoring and Assessing*, Eric Parsloe face o ușoară distincție, sugerând că, de fapt, coaching-ul:

privește în mod direct îmbunătățirea imediată a performanței și dezvoltarea unor aptitudini sub forma pregătirii sau a instruirii. Formarea este întotdeauna cu un pas în față și privește dobândirea pe termen mai îndelungat a aptitudinilor într-o carieră în curs de dezvoltare, sub forma recomandării și a consilierii.

Eu susțin un format al recomandării sau consilierii asemănător celui al formării lui Parsloe, format ce se opune ideii de instruire, dar îl aplic cu egală validitate și cu un efect similar în cazul îmbunătățirii imediate a performanței și al dezvoltării aptitudinilor, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. Acesta poate fi „cu efect imediat” și poate fi „cu un pas în față”; oricum ar fi, eu îi spun coaching. Indiferent dacă îl etichetăm drept coaching, recomandare, consiliere sau formare, dacă este făcut așa cum trebuie, eficiența acestui format depinde în mare măsură de încrederea pe care o are managerul în potențialul uman.

POTENȚIAL

Expresiile „a scoate ce e mai bun din cineva” și „potențialul tău ascuns” implică faptul că înăuntrul fiecărei persoane există un potențial mult mai mare care așteaptă să fie descătușat. Dacă un manager sau un coach nu crede că oamenii posedă o capacitate mai mare decât ceea ce exprimă în mod obișnuit, el nu îi va putea ajuta să dea expresie acestui potențial. **El trebuie să se gândească la oamenii săi în termenii potențialului, și nu în cei ai performanței lor.** Din această cauză, majoritatea sistemelor de evaluare au lacune serioase. Oamenii sunt puși în căsuțe ale performanței din care le este greu să scape, fie în ochii lor, fie în cei ai managerului.

Pentru a scoate la iveală ce e mai bun în oameni, trebuie să avem încredere că înăuntrul lor se află tot ceea ce este mai bun — dar cum putem să fim siguri că se află

acolo, în ce măsură, și cum reușim să scoatem la iveală acel potențial? Eu cred că este acolo nu datorită vreunei dovezi științifice ci datorită faptului că în timpul competițiilor sportive am fost nevoit să găsec resurse pe care nu știam că le posed, dar și datorită observării felului în care oamenii își depășesc așteptările proprii și pe ale altora atunci când trec printr-o criză. Oameni obișnuiți, ca voi și ca mine, vor realiza lucruri extraordinare atunci când vor fi puși în situația propice. Spre exemplu, cine nu ar descătușa o tărie și un curaj supraomenești pentru a-și salva copilul?

Capacitatea există, iar criza este catalizatorul. Dar este oare criza unicul catalizator? Și pentru câtă vreme suntem în stare să susținem niveluri extraordinare ale performanței? O parte a acestui potențial poate fi accesat prin coaching, iar performanța este realizabilă, poate nu chiar la niveluri supraomenești, dar cu siguranță la niveluri mult mai înalte decât acceptăm în mod obișnuit.

Faptul că părerile noastre cu privire la capacitățile altora au un impact direct asupra performanței lor a fost suficient demonstrat printr-o serie de experimente din domeniul educației. În aceste teste, profesorilor li se spune, în mod eronat, că un grup de elevi de nivel mediu sunt fie candidați la burse școlare, fie au dificultăți de învățare. Ei predau pentru o perioadă grupului un set de programe de învățământ. Testele academice ulterioare arată că rezultatele elevilor reflectă invariabil încrederea falsă a profesorilor în abilitățile lor. Este la fel de adevărat că performanța angajaților va reflecta încrederea managerilor.

Spre exemplu, Fred crede despre sine că are un potențial limitat. El se simte în siguranță doar atunci când operează în interiorul limitei sale prestabilite. Într-un fel, aceasta este carapacea sa. Managerul nu-i va încredința

EXPERIMENT

decât sarcinile potrivite carapacei sale. Managerul îi va încredința sarcina A, pentru că are încredere că Fred o va face și că o poate face. Managerul nu-i va încredința sarcina B, considerând că depășește capacitățile lui Fred. El vede însă numai performanța lui Fred, nu și potențialul său. Dar dacă îi va încredința sarcina lui Jane, fapt mai potrivit și mai de înțeles, managerul va întări sau valida carapacea lui Fred și îi va spori intensitatea și consistența. El trebuie să facă opusul, să-l ajute pe Fred să se aventureze în afara carapacei sale, să-l ajute sau să-i ofere un coaching care să-i asigure succesul cu privire la sarcina B.

Pentru a ne folosi cu succes de coaching, trebuie să adoptăm o abordare mult mai optimistă decât de obicei cu privire la capacitățile latente ale oamenilor, ale tuturor oamenilor. Este insuficient să ne pretindem optimiști deoarece credințele noastre autentice sunt împărtășite pe multe căi subtile, de care nu suntem întotdeauna conștienți.

APLICAȚIE Când și unde ne folosim de coaching și cu ce scop? Iată câteva dintre cele mai evidente oportunități de a introduce coaching-ul la locul de muncă:

Coaching-ul poate fi folosit intens, pe durata unei activități sau o dată cu revizuirea acesteia

Motivarea staff-ului	Aprecieri și evaluări
Delegarea	Performanța sarcinilor
Rezolvarea problemelor	Planning și revizuire
Probleme de relaționare	Dezvoltarea staff-ului
Team building	Munca în echipă

Lista este nesfârșită, iar oportunitățile pot fi valorificate folosind o abordare extrem de structurată, mai precis sesiunea formală de coaching. Un coach/manager poate alege în același timp să păstreze o parte din structură și să fie mai puțin formal — la prima vedere această valorificare

ar putea suna ca o conversație normală, nefiind nevoie de termenul coaching. Mult mai persuasivă decât oricare dintre aceste utilizări, și probabil mai importantă, este conștientizarea și folosirea continuă a principiilor fundamentale de coaching pe parcursul mai multor interacțiuni zilnice de scurtă durată care au loc între manager și staff. În aceste cazuri nu am putea descrie interacțiunea drept coaching, iar această ar putea conține nu mai mult de o singură propoziție — cel mai probabil o întrebare. Cu toate acestea, formularea, intenția și efectul acelei propoziții ar fi diferite. Iată un exemplu:

O angajată, Sue, execută o sarcină care a fost discutată și stabilită împreună cu managerul ei săptămâna anterioară. Ea întâmpină o problemă și ajunge să se consulte cu managerul:

SUE: Am făcut ceea ce ne-am înțeles, dar nu funcționează.

MANAGER: Probabil că ai greșit ceva! Mai bine fă în felul următor...

Nu există nici un fel de coaching aici, dar iată o alternativă bazată pe principiile de coaching:

SUE: Am făcut ceea ce ne-am înțeles, dar nu funcționează.

MANAGER: Trebuie să plec chiar acum să-l văd pe George câteva minute. Vezi dacă poți găsi în mod exact unde și când are loc blocajul, și mă voi întoarce să te ajut să găsești o soluție.

Zece minute mai târziu, când managerul se întoarce:

SUE: Am găsit soluția, acum funcționează așa cum trebuie.

MANAGER: Excelent. Ce ai făcut? Schimbarea a produs și alte consecințe?

SUE: Aceasta era problema, și am decis să o rezolv astfel... Nu există alte efecte, am verificat.

Coaching-ul poate avea loc în mod spontan într-o sesiune de un minut sau de o oră

EXEMPLU

MANAGER: Mi se pare în regulă. Vezi ce performanță realizezi când încerci?

Propoziția managerului, care în această situație nu este o cerință, deși de obicei este una implicită — „Vezi dacă poți găsi unde și când are loc blocajul” —, îmbrățișează cele două principii-cheie ale coaching-ului identificate în Capitolul 4, CONȘTIENȚIALIZAREA și RESPONSABILITATEA. De asemenea, în această scurtă interacțiune, managerul nu a formulat nici o învinuire și nu a arătat nici o iritare, s-a prezentat ca partener în rezolvarea problemei, iar la sfârșit i-a reamintit lui Sue că a rezolvat problema de una singură și că este mai capabilă decât crede ea.

Am argumentat importanța recunoașterii din partea managerilor a potențialului care zace înăuntrul tuturor celor pe care îi conduc și a abordării lor pe măsura acestuia. Totuși, este mult mai important ca oamenii să-și recunoască propriul lor potențial ascuns. Cu toții avem încredere că am putea face mai bine până la un anumit punct, dar știm oare cu adevărat de ce suntem capabili? Cât de des auzim sau facem remarci de genul „Da, este mult mai capabilă decât își imaginează”?

Mai jos sunt subliniate trei întrebări revelatoare, pe care vă invit să vi le puneți și la care să răspundeți, înainte de a citi răspunsurile din josul fiecăreia.

Ce procentaj din potențialul oamenilor se manifestă în medie la locul de muncă?

Răspunsurile individuale oferite de delegații de la programele de Performance Coaching variază de la cifre singulare până la peste 70 la sută, dar media pentru oricare grup ajunge să fie surprinzător de frecvent în jurul a 40 de procente.

Ce dovezi aveți care să vă susțină cifrele?

Cele mai consistente trei răspunsuri sunt:

- Lucrurile pe care oamenii le fac atât de bine în afara locului de muncă.
- Cât de bine răspund oamenii la o situație de criză.
- Știu pur și simplu că aş putea fi mult mai productiv.

Care sunt blocajele lăuntrice și externe care obstrucționează manifestarea restului de potențial?

Cele mai frecvente blocaje externe citate sunt:

- Structurile și practicile restrictive ale companiei mele.
- Lipsa încurajării și a oportunității.
- Stilul predominant de management al companiei/șefului meu.

Singurul blocaj lăuntric universal este constant același, descris în mod variat ca frică de eșec, lipsă de încredere, îndoială de sine.

Am toate motivele să suspectez că acest ultim răspuns este adevărat. Este cu siguranță adevărat în ceea ce mă privește. Într-un mediu înconjurător sigur oamenii au tendința de a spune adevărul în ceea ce-i privește. Dacă lipsa încrederii și toate celelalte este percepută ca fiind adevărată, atunci ea oricum devine problema principală. Răspunsul logic ar fi să depunem fiecare efort în construirea încrederii de sine a angajaților, iar coaching-ul este special croit pentru asta, dar mulți oameni de afaceri sunt în orice alt fel dar nu raționali atunci când se simte nevoia unei schimbări în comportamentul managerial. Ei preferă mai ales să spere, să caute, să plătească sau chiar să aștepte o rezolvare tehnică sau structurală, în loc

Trebuie să vedem oamenii în termenii potențialului lor viitor, nu în cei ai performanței lor din trecut

Telul unui coach este realizarea conștientizării, responsabilității și încrederii în sine

să adopte o îmbunătățire a performanței umane sau psihologice, oricât de directă ar fi. Dar mai există și un alt motiv.

Obținerea încrederii de sine din partea altora ne cere să renunțăm la dorința de a-i controla sau de a le menține încrederea în abilitățile noastre superioare. Unul dintre cele mai bune lucruri pe care le putem face pentru ei este să-i ajutăm să ne depășească. Cele mai memorabile și mai emoționante momente ale copiilor sunt adeseori primele ocazii cu care își înving un părinte la un joc de îndemânare. Acesta este motivul pentru care la început le îngăduim uneori să câștige. Vrem ca ei să ne depășească și suntem mândri de ei atunci când o fac — ce n-am da să fim la fel de mândri când staff-ul face același lucru! Nu avem decât de câștigat prin intermediul performanței lor sporite și din satisfacția de a-i privi și de a-i ajuta să se formeze. Cu toate acestea, ne este frică mult prea des că ne-am putea pierde slujba, autoritatea, credibilitatea sau propria noastră încredere în sine.

ÎNCREDEREA ÎN SINE

Intenția care stă la baza oricărei interacțiuni de coaching este aceea de a realiza încrederea de sine a unui discipol

De vreme ce încrederea în sine este esențială pentru manifestarea potențialului și performanței, este imperativă edificarea unui sistem de urmărire a succeselor. Succesul survine întotdeauna la urmă. În coaching este de primă importanță ca un discipol să obțină rezultatele dorite din cadrul sesiunii de coaching, fără a dezamăgi. Este obligatoriu pentru un coach să înțeleagă acest lucru și să se asigure că l-a ajutat pe discipol cu o claritate și un atașament față de acțiune optime, incluzând avertizarea legată de toate obstacolele. Unui coach îi este adeseori teamă să urmărească un discipol până la un anumit succes, deoarece îi este frică să nu pară agresiv. Totuși, coaching-ul care nu conduce la succes — și la recunoașterea de către discipol a celui succes — va

produce doar o diminuare a încrederii de sine și va submina obiectivul primar al coaching-ului.

Pe lângă acumularea succeselor, cei care vizează realizarea încrederii de sine trebuie să știe că succesul lor se datorează propriilor eforturi. Ei trebuie să știe că și alți oameni au încredere în ei, ceea ce înseamnă a fi crezuți, acceptați, încurajați și susținuți să își facă propriile alegeri și să ia propriile decizii. Aceasta înseamnă a fi tratați ca egali, chiar dacă slujba lor este una de un nivel inferior. Aceasta înseamnă a nu fi luați de sus, dădăciți, ignorați, acuzați, amenințați sau denigrați prin vorbe sau fapte. Din nefericire, o mare parte din comportamentul managerial previzibil și acceptat în general întruchipează multe dintre aceste aspecte negative și diminuează efectiv stima de sine a celor care sunt conduși.

Coaching-ul este o intervenție care are ca țel fundamental și omniprezent realizarea încrederii de sine a altora, indiferent de conținutul sarcinii sau al problemei. Dacă managerii păstrează în minte acest principiu și acționează în mod autentic și cu insistență pornind de la el, vor fi surprinși de îmbunătățirile în relaționare și în performanță care decurg de aici.

Coaching-ul nu este pur și simplu o tehnică care să poată fi mânuită și aplicată rigid în anumite circumstanțe prescrise. Este o modalitate de a conduce, o manieră de a trata oamenii, o modalitate de a gândi, o manieră de a fi. Imaginați-vă ziua în care cuvântul coaching va dispărea cu totul din lexicul nostru și veți vedea că acesta devine pur și simplu felul în care relaționăm între noi la locul de muncă, dar și oriunde altundeva.

Totuși, pentru a ajuta la înțelegerea principiilor fundamentale de coaching, vom examina în următoarele capitole nucleul mai structurat al acestei discipline. Sper ca voi să îl asimilați pe măsură ce deveniți mai familiari cu și mai aplicați în ceea ce privește principiile sale.

Încrederea în sine este realizată atunci când luăm decizii, ne implicăm în acțiuni de succes și ne recunoaștem deplina responsabilitate pentru ambele activități

celui care impune un sentiment de a deține controlul. Dar aceasta este o iluzie. Dictatorul își supără și își demotivează staff-ul, dar membrii acestuia nici nu îndrăznesc să arate acest lucru și nici nu oferă feedback, care oricum nu ar fi ascultat. Rezultatul este acela că sunt servili în prezența sa dar se comportă total diferit atunci când se întoarce cu spatele, plini de resentimente, cu o performanță slabă în cel mai bun caz, poate prin întreruperea lucrului sau chiar prin sabotaj. El nu deține în nici un caz controlul — ci doar se amăgește singur.

ADUCEREA AMINTE

Mai există încă o altă problemă în ceea ce privește capătul dictatorial al spectrului tradițional de management: problema aducerii aminte. Foarte simplu, nu ne amintim prea bine ceva ce ne este spus. Tabelul de mai jos este o parte des utilizată a folclorului din training, dar este atât de relevant, încât își justifică rațiunea pentru care a fost reluat aici. Acest tabel reprezintă un element de cercetare întreprins pentru prima oară acum ceva vreme de către IBM, dar el a fost reluat mai recent de către UK Post Office, iar rezultatele sale au fost confirmate. Un grup de oameni a fost împărțit la întâmplare în trei subgrupuri, fiecare dintre ele fiind învățat ceva destul de simplu, același lucru, folosind trei abordări diferite. Rezultatele vorbesc de la sine. Un lucru pe care-l arată și care ne interesează în mod particular este cât de dramatic scade aducerea aminte atunci când oamenilor doar li se spune ceva.

Îmi amintesc foarte bine că le-am arătat aceste rezultate unui grup de instructori de sărituri cu parașuta, care au devenit extrem de îngrijorați de faptul că au predat procedurile pentru situațiile critice doar vorbind despre ele. Ei s-au grăbit să-și schimbe sistemul înainte să fie confrunțați cu o cădere liberă fatală!

	Li se spune	Li se spune și li se arată	Li se spune, li se arată și experi- mentează
Își aduc aminte după 3 săptămâni	70%	72%	85%
Își aduc aminte după 3 luni	10%	32%	65%

Dacă ne deplasăm la dreapta spectrului tradițional de management, ajungem să vindem sau să convingem. Aici șeful își prezintă ideea cea bună și încearcă să ne convingă cât de extraordinară este. Firește că nu dorim să îl provocăm, așa că zâmbim cu modestie prefăcută și îi îndeplinim instrucțiunile. Poate că este un gest mai frumos, dacă nu cumva puțin mincinos, însă oferă aparența de a fi mai democratic. Dar oare chiar așa stau lucrurile? În cele din urmă, tot ajungem să facem exact ceea ce vrea șeful, iar el aproape că nu obține nici un semnal din partea noastră. Nimic nu s-a schimbat prea mult.

CONVINGE

Atunci când progresăm în comunicare și discutăm sincer, resursele sunt cu adevărat puse în comun iar un șef bun ar putea dori să urmeze o altă cale decât cea pentru care a optat el însuși, cu condiția să ducă în direcția cea bună. Intervievat cu privire la felul în care pot fi conduse echipele pentru cartea lui David Hemery, *Sporting Excellence*, Sir John Harvey-Jones a spus:

DISCUTĂ

Dacă direcția pe care toți ceilalți o doresc nu coincide cu obiectivul stabilit, o voi urma, voi merge... dar de îndată

ce evenimentele se află în derulare, știu că se poate oricum să schimbi direcția. Astfel, aş putea vedea că au avut dreptate sau ei ar putea realiza că nu ne aflăm în locul în care ar trebui să fim și atunci ar putea să se îndrepte înspre cursul preferat de mine, sau am putea realiza cu toții că ne-ar fi mai bine urmând a treia alternativă. În lucrul de echipă, poți să te miști doar cu inimile și cu mințile.

Oricât de atractivă și de democratică ar fi discuția, ea poate consuma timp și poate duce la indecizii.

RENUNȚĂ

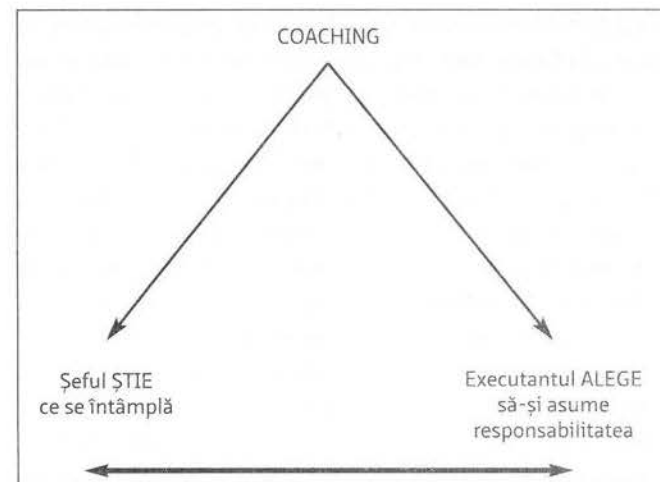
Capătul îndepărtat al scalei, acolo unde îl lăsăm pe subordonat să facă așa cum crede de cuviință, îl eliberează pe manager de alte îndatoriri și îi oferă subordonatului libertatea de a alege. Cu toate acestea, o astfel de libertate poate fi riscantă pentru amândoi. Managerul a renunțat la responsabilitatea sa, chiar dacă banii se opresc tot la el, iar subordonatul ar putea avea o prestație slabă din cauza unei lipse de conștientizare a multora dintre aspectele sarcinii.

Managerii se retrag uneori cu bune intenții, dorind să-i forțeze pe subordonați să învețe cum pot face față unei responsabilități mai mari. Această strategie își servește doar arareori țelul, pentru că dacă subordonatul se simte obligat să-și asume responsabilitatea și nu simte că alege acest lucru, controlul lui personal va rămâne scăzut, iar performanța sa nu va reflecta beneficiul automotivării pe care managerul speră că o va genera.

COACHING

Majoritatea managerilor se vor poziționa pe scală undeva între aceste extreme, dar coaching-ul se bazează pe un cu totul alt nivel și combină beneficiile ambelor capete, evitând totodată orice risc.

Răspunzând la întrebările ghidate de coaching ale managerului, subordonatul devine conștient de fiecare aspect al sarcinii și de acțiunile necesare. Această



clarificare îi îngăduie să-și reprezinte o anume certitudine a succesului, și astfel să aleagă să-și asume responsabilitatea. Ascultând răspunsurile date întrebărilor sale, managerul află nu doar planul de acțiune, ci și gândirea care a stat la baza acestuia. El este acum mult mai bine informat decât ar fi fost dacă i-ar fi spus subordonatului ce să facă și prin urmare are un control mai bun asupra desfășurării acțiunilor. Pentru că în cadrul coaching-ului dialogul și relațiile sunt încurajate și lipsite de amenințări, atunci când managerul este absent nu are loc nici o schimbare de comportament. Coaching-ul îi procură managerului un control real, nu unul iluzoriu, și îi distribuie subordonatului o responsabilitate reală, nu una fantasmată.

Rolul managerului

Întrebarea care se ridică sună astfel: „Care este rolul unui manager?” Mulți manageri se găsesc mult prea des

în mijlocul tensiunilor, încercând din răputeri să ducă munca la bun sfârșit. Din propriile lor mărturisiri, ei nu sunt în stare să-și dedice cât timp simt că ar trebui planning-ului pe termen îndelungat, imaginării, analizei generale, evaluării alternativelor, a competiției, a noilor produse și a altora de felul acesta. Cel mai important, nu sunt în stare să-și dedice timp pentru formarea oamenilor și dezvoltarea staff-ului. Ei îi trimit la câteva sesiuni de training și își închipuie că acest lucru va fi suficient. Arareori își recuperează însă investiția.

Așadar, cum pot să își găsească managerii timp pentru a-și forma staff-ul? Este mult mai rapid să dictezi. Răspunsul paradoxal este că dacă își formează staff-ul, staff-ul în curs de dezvoltare își asumă o responsabilitate mult mai mare, scăpându-l pe manager nu numai de dificultățile formării, ci și de participarea la acele probleme esențiale pe care numai el le poate formula. Formarea oamenilor reprezintă așadar un interes de sine rațional mai degrabă decât un idealism ce nu oferă nici un beneficiu. Sigur, din când în când, toată lumea trebuie să treacă la treabă și să lase deoparte drăgălășeniile, dar acest lucru este acceptabil și acceptat într-o cultură în care oamenii se simt ocrotiți.

Managerii mă întrebă adeseori când ar trebui să formeze, sau cel puțin cum ar trebui să decidă dacă să formeze sau doar să informeze. Răspunsul este destul de simplu.

Dacă **timpul** este criteriul predominant într-o situație (spre exemplu, într-o criză imediată), să faci singur treaba sau să-i spui altcuiva exact ce să facă este probabil calea cea mai rapidă.

Dacă ceea ce contează mai mult este **calitatea** rezultatului (spre exemplu, un artist care pictează o capodoperă), este probabil ca un coaching orientat spre o mai mare conștientizare și responsabilizare să aibă efecte maxime.

Dacă este predominantă maximizarea **învățării** (spre exemplu, un copil care își face temele), coaching-ul va optimiza în mod cert învățarea și retenția acesteia.

În majoritatea situațiilor de la locul de muncă, timpul, calitatea și învățarea au toate o anumită relevanță permanent. Tristul adevăr este acela că în majoritatea afacerilor, timpul are precădere asupra calității, iar învățarea este alungată pe un jalnic loc trei. Este oare atunci surprinzător faptul că managerilor le este atât de greu să renunțe la a expune și că performanța în afaceri nu se ridică nici pe departe la înălțimea a ceea ce ar putea și ar trebui să fie?

Dacă managerii conduc după principiile coaching-ului, ei reușesc simultan să finalizeze sarcina la un standard mai înalt și să își dezvolte oamenii. Să duci treaba la bun sfârșit timp de 250 de zile pe an și să ajuți la dezvoltarea staff-ului timp de 250 de zile pe an de unul singur sună prea bine ca să poată fi adevărat, dar asta este ceea ce obține un bun manager/coach.

Un stil/o cultură managerială bazată pe coaching au drept rezultate finalizarea sarcinilor timp de 250 de zile pe an, dezvoltarea oamenilor timp de 250 de zile pe an și o enormă încredere în sine

Sarcina unui manager este simplă — să ducă munca la bun sfârșit și să își formeze staff-ul. Presiunea timpului și a costurilor limitează sarcina din urmă. Coaching-ul este un proces care cuprinde ambele efecte

Dacă nu schimbăm direcția, suntem înclinați să ajungem acolo încotro ne îndreptăm.

Cererea unei schimbări în practica afacerilor nu a fost niciodată mai mare decât este astăzi. De câțiva ani, ideea că trebuie schimbată cultura tradițională a afacerilor a câștigat acceptul din punct de vedere intelectual, iar recent a fost adăugată aproape unanim propoziția „dacă vor să supraviețuiască”. Cum de s-a ajuns aici? Din ce cauză ceea ce în trecut era o practică bună nu mai poate fi susținută ca atare? Ne grăbim oare să schimbăm numai de dragul de a schimba? Cum putem ști dacă va fi de fapt mai bine? Și pentru câtă vreme?

Există foarte multe răspunsuri cinice: „Am făcut mai demult toate aceste mari schimbări și nu am înregistrat nici o diferență”. „De îndată ce am introdus această schimbare, va trebui să o schimbăm din nou”. „Haideți să nu facem nimic, este doar un alt parfum la modă”. Acestea sunt anxietățile multora dintre cei care sunt amenințați de pletora inevitabilă de incertitudini, dar întrebările și preocupările sunt în același timp extrem de valide și suntem nevoiți să le adresăm dacă vrem să efectuăm un management eficient al schimbării.

Există de asemenea motive pragmatice în favoarea schimbării, cum ar fi intensificarea competiției globale care forțează mersul înspre unități mai demne de încredere, mai eficiente, mai flexibile și mai corespunzătoare.

Mersul inovației tehnologice îi aduce frecvent pe manageri în fața faptului de a nu fi învățat niciodată care sunt aptitudinile echipelor pe care le angajează. Schimbările demografice, integrarea în continuare a Europei și refinanțările menite să realinieze vechile state ale blocului estic ridică noi provocări, iar globalizarea ne suflă în ceafă. Afacerile sunt legate în mod inextricabil de trend-urile sociale și psihologice globale, dar și de cele economice. În plus, cererile comerciale și financiare formulate de afaceri, precum și puterea acestora, ne arată că ele influențează totodată profund cultura care ne înconjoară.

Așadar, cultura trebuie să se schimbe — dar care e sensul schimbării? Răspunsurile la această întrebare, ca și la majoritatea celor de mai sus, depind mai mult de perspectivă decât de un consens, dar orice altă cultură nouă va trebui să furnizeze niveluri mai mari ale performanței. Nici o corporație nu-și va asuma numai de dragul schimbării riscurile și schimbările revoluționare implicate într-o schimbare majoră, sau pur și simplu un comportament mai agreabil față de angajați. Schimbarea culturală va fi, și trebuie să fie, condusă în numele performanței. Competiția cere acest lucru, iar acele companii și indivizi care nu obțin rezultate mai bune decât ceea ce era acceptabil în trecut nu vor supraviețui pe piețele supraaglomerate, fracturate și instabile ale lumii noastre de azi. Cum putem spori nivelul performanței atunci când oportunitățile de promovare și măririle salariale se micșorează în majoritatea sectoarelor?

Expresii cum ar fi „oamenii noștri sunt cea mai importantă resursă pe care o avem”, „trebuie să delegăm puterea întregului staff”, „descătușarea potențialul latent”, „reducerea și reatribuirea responsabilității” și „a scoate tot ce e mai bun de la oamenii noștri” au devenit

SENSUL
SCHIMBĂRII?

clișee în ultimii ani. Adevăratul lor înțeles rămâne la fel de valabil azi ca și atunci când au fost născocite, dar ele rămân mult prea des cuvinte goale. Mai mult se vorbește despre ele decât se acționează pe măsura lor. Un coaching pentru performanță este pur și simplu ceea ce spune această formulă — o modalitate de a obține performanțe optime —, dar el necesită schimbări fundamentale în atitudine, în comportamentul managerial și în structura organizațională. El oferă substanță acestor clișee.

Majoritatea firmelor cu care lucrăm ne abordează pentru că sunt angajate într-un proces de schimbare fundamentală — sau cel puțin ar vrea să fie. Ele și-au dat seama că dacă vor să obțină o îmbunătățire reală a performanței, managerii lor trebuie să adopte un stil de management bazat pe coaching.

NOUL STIL

Aceste companii au identificat deja coaching-ul cu stilul de management al unei culturi transformate, dar și faptul că întreaga cultură a organizației va începe să se schimbe o dată cu schimbările de stil care trec de la a da directive la o viziune bazată pe coaching. Ierarhia cedează în fața susșinerii, învinuirea cedează în fața evaluării oneste, motivatorii externi sunt înlocuiți de auto-motivare, barierele protective se prăbușesc în fața construirii echipelor, schimbarea nu mai este temută, ci binevenită, satisfacerea șefului devine mulțumirea consumatorului. Tăinuirea și cenzura sunt înlocuite cu deschiderea și onestitatea, presiunea muncii devine muncă provocatoare, iar reacțiile pe termen scurt de stingere a tensiunilor cedează în fața gândirii strategice pe termen lung. Acestea sunt câteva dintre caracteristicile culturii în domeniul afacerilor care este pe cale să se constituie, dar fiecare afacere va avea propriile sale priorități și ingrediente.

Cu toate acestea, mai există un alt factor, probabil ceva mai subtil, dar atât de persuasiv încât unora le este greu să îl accepte ca atare. Există în rândul oamenilor obișnuïți un grad din ce în ce mai mare de conștientizare care îi îndreptățește să ceară o implicare mai profundă în deciziile care îi afectează, la locul de muncă, în locurile de distracție, în plan local, național sau chiar global. Deciziile luate de către autoritățile tradiționale, guverne și alte instituții, imune până acum la provocări, sunt luate la întrebări și trase uneori la răspundere de către media, grupurile de presiune și indivizii preocupați. Oare nu asta se întâmpla înăuntrul fostei Uniuni Sovietice și a blocului estic, fenomen care a dus la prăbușirea comunismului? În societatea noastră de azi este mai ușor ca oricând altcândva să obții un audit, și astfel apar fisuri în respectabilitatea dubioasă a citadelor inaccesibile. Cei care au ceva de ascuns bat în retragere și mârâie, dar majoritatea celor care gândesc se bucură de schimbări, chiar dacă acele schimbări generează unele sentimente de nesiguranță. Nu contează dacă cineva consideră că această conștientizare este o apariție evolutivă sau pur și simplu rezultatul unei lumi care intră la apă odată cu scufundarea într-o mare a comunicării instantanee. Oricum ar fi, fenomenul ne ia prin surprindere.

Această cerere pentru implicare și alegere este văzută ca o schimbare extrem de amplă în întreaga noastră societate și este adeseori descrisă drept schimbarea de la *impunere* la *acceptare*. Ce vrem să spunem prin asta? Răspunsul este probabil cel mai bine ilustrat printr-un exemplu.

Cu toții primim junk mail-uri comerciale și caritabile pe care nu le dorim, care ne irită și pe care le privim ca pe un deranj. Unii dintre noi se află pe mai multe liste

IMPLICARE

IMPUNERE ȘI ACCEPTARE

de adrese decât alții, iar unii sunt mai iritați decât alții. După cum ați ghicit probabil, eu sunt unul dintre ultimii! Apariția internetului ne-a oferit acces la tot ceea ce vrem atunci când vrem. Avem de făcut o alegere mai mare. *Luăm* de pe internet ceea ce vrem și nu mai trebuie să aruncăm la gunoi ceea ce ne este *împins* prin cutia poștală. Numai de-ar fi atât de simplu, desigur. Atunci când îmi recuperez email-urile sau când navighez pe internet, aflu de multe ori că cei care încearcă să-mi bage ceva pe gât au ajuns acolo mai repede și brusc apare pe ecran o reclamă animată nenorocită, înainte să apuc măcar să pun mâna pe mouse.

Îmi aduc aminte de vremea când aveam doar două canale de televiziune în Marea Britanie; acum suntem premiați pentru a alege. Putem selecta dintre sute de canale, iar în unele cazuri putem chiar alege care dintre camerele de luat vederi dorim să le urmărim în cadrul unui eveniment sportiv. Acest lucru reflectă încă o dată trecerea de la impunere la acceptare. El este rezultatul cererii de a alege ce anume vrei să vezi, cu toate că mai avem încă de suportat reclamele cu care suntem terorizați.

O schimbare asemănătoare are loc și în managementul relațiilor umane. Înainte erai în stare să le spui oamenilor sau să-i determini să facă ceea ce vroiai, dar acum ei se așteaptă și pretind să fie tratați în mod diferit. Acesta nu este un pas înapoi, așa cum ar vrea să ne facă să credem unii mai încăpățânați dintre cei care vor să ne bage câte ceva pe gât. El reprezintă o conștientizare evolutivă a societății noastre colective, pentru care ar trebui să fim recunoscători deoarece poartă promisiunea unor posibilități mult mai mari ale performanței. Oamenii își doresc în adâncul lor alegerea și responsabilitatea, iar în multe cazuri le și obțin. Chiar dacă directorii executivi vorbesc tot timpul despre delegarea puterii

către oameni, ei mai păstrează încă o atitudine de impunere.

Responsabilitatea necesită alegere. Alegerea implică libertate. Oamenii — oamenii obișnuiți — încep să-și dea seama nu numai că își doresc asta, ci că o pot obține într-un grad mult mai mare decât se înțelegea înainte chiar și în cadrul varietății noastre complexe de structuri sociale. În loc să fie amenințați de acest fapt, managerii ar trebui să înțeleagă că ei pot capitaliza pe seama situației de a le oferi oamenilor responsabilitate, și că aceștia vor oferi la rândul lor tot ceea ce au mai bun. În acest fel au cu toții de câștigat.

Există multă vorbărie în companiile de azi în legătură cu renunțarea la „cultura învinuirii” — și aproape nici un fel de acțiune. Învinuirea este endemică în afaceri și este endemică în favoarea unei filosofii dictatoriale. Învinuirea se referă la istorie, la frică și la trecut. Trebuie să ne concentrăm din nou asupra aspirației, speranței și a viitorului. Frica de învinuire nu numai că inhibă chiar și cea mai calculată asumare a unui risc, dar ea blochează recunoașterea, identificarea și confirmarea onestă a ineficiențelor dintr-un sistem. Corecțiile cele mai potrivite nu pot fi aplicate acolo unde trebuie fără acest feedback crucial. Schimbarea culturală fundamentală nu se va petrece dacă învinuirea își face și ea loc. Majoritatea afacerilor și majoritatea oamenilor vor avea o reală dificultate să renunțe la ea.

Mai există încă un motiv foarte bun pentru a spori responsabilitatea la locul de muncă. Se spune că, cel puțin în Statele Unite, stresul legat de muncă atinge niveluri epidemice. Un studiu recent condus de o companie de cercetare independentă din Minneapolis a scos la iveală faptul că prima cauză a consumului nervos a

CULTURA
ÎNVINUIRII

Învinuirea evocă
o stare defensivă
— starea
defensivă reduce
conștientizarea

STRES

fost „un control personal foarte restricționat asupra inițiativelor” celor care lucrau și că acesta era preponderent absolut tot timpul, indiferent de domeniu. Această situație sugerează în sine o nevoie urgentă de schimbare înspre practici de lucru care să încurajeze responsabilitatea personală.

Dar care este motivul acestei corelații între stres și controlul personal? Stima de sine este forța vitală a personalității, iar dacă aceasta este suprimată sau diminuată, același lucru se petrece și cu persoana. Stresul vine în urma unor perioade îndelungate de înăbușire a personalității. A oferi cuiva alegerea și controlul la locul de muncă oriunde este posibil confirmă și validează capacitatea și stima lor de sine. Prin urmare, stresul este eliminat.

FRICA DE SCHIMBARE

Cu toate acestea, pentru mulți oameni, frica de schimbare, orice fel de schimbare, stă pe primul plan. Acest fapt nu este surprinzător dacă vă gândiți cât de puțin putem face ca să ne pregătim copiii pentru lumea în care urmează să trăiască. Cu siguranță că aceasta nu va fi așa cum am cunoscut-o noi, totuși nu știm cum *va* fi. Poate că tot ceea ce putem spera să-i învățăm este adaptabilitatea și flexibilitatea de a da piept cu ceea ce va fi.

SCHIMBAREA CA NORMĂ

Ceea ce străbunii noștri ne-au învățat va rămâne în picioare pe toată durata vieții. Ei au trăit într-o stare stabilă, în general vorbind, sau cel puțin stabilitatea a fost norma acceptată, chiar dacă aceasta începea să se schimbe! Majoritatea dintre noi au fost crescuți cu mentalitatea acelei stări stabile, dar suntem nevoiți să ne adaptăm unor condiții ce par oricum altfel, dar nu stabile. Nepoții noștri vor fi crescuți având ca normă schimbarea, așa că tot ceea ce vor avea de înfruntat va fi cursul variabil al acestei schimbări. Noi suntem generația

care face eforturi să se adapteze faptului că schimbarea este acum norma, și asta pentru că dinții noștri s-au tocit mușcând în iluzia stabilității. Atunci când mult din ceea ce știm și iubim se află în flux, acceptarea deplină a responsabilității personale devine o necesitate fizică și psihologică pentru a supraviețui.

4 | Natura coaching-ului

Esența coaching-ului de calitate
stă în consolidarea CONȘTIENTIZĂRII
și a RESPONSABILITĂȚII.

Unii cititori ar putea crede că m-am îndepărtat foarte mult de la subiectul coaching-ului și că rolul managerului și contextul schimbării sunt chestiuni secundare. Ei bine, nu sunt. Ele reprezintă contextul oricărui coaching. Dacă nu sunt înțelese, coaching-ul devine pur și simplu un alt instrument într-un săculeț cu rezolvări rapide. Este posibil să formați o persoană ca să rezolve o problemă sau să deprindeți o nouă aptitudine aplicând cu sârg metoda și ordinea de coaching descrisă în această carte fără a fi de acord cu filosofia care stă la baza acestui travaliu de dezvoltare personală. Coaching-ul se poate dovedi competent și ar putea dobândi un succes limitat, dar nu va atinge nicidecum ținta tuturor posibilităților.

Unii coach-i au început în acest fel. Îmi aduc foarte bine aminte de un instructor de schi pe care l-am format și care pur și simplu nu era pregătit pentru o înțelegere aprofundată. Maniera sa era autocrată, dogmatică și oarecum manipulativă, dar aplicând în mod sistematic metoda noastră în ceea ce privește schiatul, a obținut rezultate care l-au convins că una dintre cheile pentru a putea accede la toate tipurile de potențial ascuns ar fi posibilitatea de a-i oferi celui care învață mai multe alegeri. El și-a schimbat într-un timp foarte scurt întreaga

filosofie de pe pârție și din afara acesteia. Nu numai că a continuat prin a scrie un manual de schi bazat pe autoformare, nu numai că a elaborat cel mai bun program de schi pe care-l cunosc, dar a devenit și un coach expert în domeniul trainingului în vânzări.

A spori gradul de conștientizare

Primul element-cheie în coaching este CONȘTIENTIZAREA, care este produsul unei atenții, concentrări și clarități focusate. Să ne întoarcem pentru un moment la *Concise Oxford Dictionary*: „aware” înseamnă „conștient, neignorant, care deține cunoștințe”. Eu unul prefer ceea ce adaugă *Webster*: „conștient implică a avea cunoștințe în legătură cu ceva prin vigilența observației sau a interpretării a ceea ce vede, aude, simte etc. o persoană”. La fel ca și în cazul văzului sau al auzului, care pot fi bune sau deficitare, există niveluri infinite de conștientizare. Spre deosebire de văz sau de auz, unde norma este funcționarea corectă, norma conștientizării noastre zilnice este mai degrabă slabă. O lupă sau un amplificator pot spori pragul vederii și al auzului nostru mult peste limita normală. În același fel, conștientizarea poate fi sporită sau intensificată considerabil printr-o practică și o atenție concentrate, care să nu necesite intrarea în farmacia de la colț! Un grad sporit de conștientizare oferă o mai mare claritate a percepției decât cea normală, la fel cum face și o lupă.

Deși conștientizarea include a vedea sau a auzi și la locul de muncă, ea cuprinde mult mai mult decât acestea. Ea reprezintă acumularea și perceperea clară a faptelor și informațiilor relevante, precum și abilitatea de a determina ceea ce este relevant. Această abilitate va include o înțelegere a sistemelor, a dinamicilor, a rela-

Sunt capabil să controlez doar lucrurile de care sunt conștient. Sunt controlat de lucrurile de care nu sunt conștient. CONȘTIENTIZAREA îmi conferă control asupra realității

țiilor dintre lucruri și oameni și o inevitabilă înțelegere psihologică. Conștientizarea mai cuprinde de asemenea conștientizarea de sine, și în mod particular recunoașterea momentului și a modului în care emoțiile sau dorințele deformează percepțiile personale ale unui subiect.

CONȘTIEN- TIZAREA STIMULEAZĂ APTITUDINI

Nu există două
minți sau două
trupuri omeneste
la fel. Cum aș
putea eu să-ți
spun cum să le
folosești cel mai
bine pe ale tale?
Numai tu poți
descoperi cum,
prin CONȘTI-
ENTIZARE

Conștientizarea senzațiilor corporale poate fi crucială în dezvoltarea aptitudinilor fizice. În majoritatea sporturilor, spre exemplu, calea cea mai eficientă de a spori eficiența fizică individuală este ca performerul să devină din ce în ce mai conștient de senzațiile fizice pe durata unei activități. Acest fapt este slab înțeles de către majoritatea antrenorilor, care persistă în impunerea tehnicii lor din afară. Atunci când conștientizarea kinestezică se concentrează asupra unei mișcări, incomoditățile imediate și ineficiențele corespunzătoare mișcării sunt reduse și rapid eliminate. Rezultatul este o formă mai fluentă și mai eficientă, care corespunde mai îndeaproape tehnicii „ca la carte”, cu avantajul important că această formă este pusă în mișcare pentru corpul particular al performerului și nu pentru corpul „mediu” căruia i se adresează cartea.

Un învățător, un instructor sau la fel de bine un manager va fi tentat să le arate și să le spună altora să facă un lucru așa cum el însuși a fost învățat să-l facă sau în felul în care spune „cartea” că ar trebui să fie făcut. Cu alte cuvinte, el îl învață pe student sau pe subordonat calea sa și perpetuează, prin urmare, înțelepciunea convențională. În vreme ce învățarea și folosirea modalităților standard sau „corecte” de a face un lucru vor furniza beneficii inițiale performanței, preferințele și atributele personale ale performerului sunt suprimate, simplificând viața managerului. Dependența performerului de expert este totodată menținută, fapt care amplifică ego-ul managerului și iluzia sa de putere.

Dacă nu ar fi
existat decât
calea corectă de
a face un lucru,
Fosbury n-ar fi
inventat stilul
„floppy”, iar
Björn Borg n-ar
fi câștigat
niciodată la
Wimbledon

Alternativa creșterii gradului de conștientizare prin coaching îmbracă și scoate în prim-plan atributele unice ale trupului și minții fiecărui individ, dar consolidează în același timp capacitatea și încrederea perfecționării fără prescripția altcuiva. Ea consolidează nădejdea de sine, încrederea de sine și autoresponsabilitatea. Coaching-ul nu ar trebui să fie niciodată confundat cu prescripția „iată instrumentele, mergeți și descoperiți pe cont propriu”. Nivelul nostru normal de conștientizare este relativ scăzut. Lăsați în soarta propriilor noastre născociri, se prea poate să ne ia o veșnicie să reinventăm roata și/sau să dezvoltăm măcar parțial metode eficiente care se pot consolida în obișnuințe proaste. Așadar, funcția unui coach expert, aceea de a amplifica gradul de conștientizare, este indispensabilă — cel puțin până când sau numai dacă dezvoltăm aptitudinea pentru a ne îndruma singuri, care deschide ușa unei ameliorări de sine și a unei descoperiri continue de sine.

Depinde de fiecare unde anume trebuie să ne intensificăm gradul de conștientizare. Orice activitate animă părți diferite din noi înșine. Sportul este în primul rând fizic, dar unele sporturi sunt totodată extrem de vizuale. Muzicienii au nevoie să-și dezvolte niveluri foarte ridicate ale conștientizării auditive. Sculptorii și magicienii au nevoie de o conștientizare tactilă, iar oamenii de afaceri au nevoie de o conștientizare mentală orientată spre relații interpersonale dar și către alte domenii.

Chiar dacă toate aceste explicații ale conștientizării ar putea părea descurajatoare la început, este ceva ce se dezvoltă rapid prin simpla practică și aplicare, ca și prin sesiunile de coaching. Probabil că înțelegerea fenomenului este mai ușoară prin relaționarea cu următoarele definiții de bun-simț:

- Conștientizarea înseamnă a ști ce se petrece în jurul tău.

- Conștientizarea de sine înseamnă a cunoaște ceea ce experimentezi.

INPUT

Am putea adăuga un alt termen la ceea ce înțelegem prin conștientizare: INPUT. Orice activitate umană poate fi redusă la INPUT — PROCES — OUTPUT.

Spre exemplu, atunci când conduceți spre locul de muncă, recepționați un input sub forma altor mișcări în trafic, pe stradă sau în ceea ce privește condițiile meteorologice, schimbarea vitezelor și relațiile spațiale, sunetele motorului, instrumentele dumneavoastră și confortul, tensiunea sau oboseala din trupul dumneavoastră. Toate acestea reprezintă un input pe care îl puteți primi cu bine, pe care îl puteți respinge sau asuma atât cât este suficient, pe care îl puteți recepționa în cele mai încurcate amănunte, sau pe care nici măcar nu-l băgați în seamă în afara elementelor majore.

Puteți fi conștienți cu bună știință de felul în care conduceți sau puteți dobândi fără să băgați de seamă input-ul necesar pentru a conduce în siguranță până la locul de muncă, în timp ce ascultați la radio *Today Programme*. Oricum ar fi, tot recepționați un input. Șoferii mai buni vor recepționa o calitate și o cantitate mai mare de input, care le procură informații mai precise și mai detaliate, pe care le procesează și în conformitate cu care acționează pentru a produce un output potrivit — viteza și poziția vehiculului pe șosea.

Oricât de buni ați fi la procesarea input-ului recepționat și oricât de mult ați acționa în conformitate cu acesta, calitatea output-ului va depinde de calitatea și cantitatea input-ului. Creșterea gradului de conștientizare este actul acuității receptorilor noștri de input, care ne armonizează adeseori simțurile, dar ne angajează totodată și creierul.

Chiar dacă o conștientizare cât mai amplă este vitală performanței la nivel înalt, se pare că suntem bine-cuvântați cu un mecanism care caută să ne diminueze continuu gradul de conștientizare, până la nivelul „suficient cât să ne descurcăm”. Deși acest lucru sună nefericit, el este în fapt esențial atunci când vrem să evităm recepționarea unei suprasarcini de input. Partea negativă este că dacă nu intensificăm gradul nostru de conștientizare și al celor împreună cu care lucrăm, vom livra output la un nivel minimal. Aptitudinea unui coach este aceea de a intensifica și de a susține conștientizarea la un nivel potrivit și acolo unde aceasta este necesară.

În timpul sesiunilor noastre definim conștientizarea ca fiind **input relevant de înaltă calitate**. Am putea adăuga cuvântul **autogenerat** înaintea sa, dar într-un sens care este deja implicat deoarece un input nu poate pur și simplu fi de o calitate înaltă dacă nu este autogenerat. Actul de a ne angaja într-o situație aduce de la sine calitatea. Gândiți-vă la sărăcia imaginii pe care o percepeți atunci când spun „Florile de acolo sunt roșii”, comparativ cu input-ul pe care îl obțineți atunci când vă întreb „Ce culoare au florile de acolo?” și sunteți obligați să vă uitați voi înșivă. Ar fi încă și mai bine dacă v-aș întreba ce ton sau nuanță de roșu au florile.

Una dintre modalități oferă imaginea standard a unei flori, cealaltă o explozie detaliată de viață în nenumărate nuanțe subtile de roșu, așa cum se prezintă ea într-o anumită clipă. Această explozie cromatică este unică. Peste cincisprezece minute va fi diferită, pentru că soarele se va fi deplasat. Niciodată nu va mai fi chiar la fel. Așadar, input-ul autogenerat este infinit mai bogat, mai imediat, mai real.

Un alt cuvânt care caracterizează conștientizarea este **feedback** — feedback dinspre mediul înconjurător, dinspre trup, dinspre acțiunile noastre, dinspre echipa-

O atenție concentrată în mai mare măsură decât este normal duce la o performanță mai mare decât cea normală

Dacă recepționăm un input sau un feedback de calitate, schimbarea va urma în mod natural și nefortat

mentul pe care îl folosiți, opus feedback-ului venit dinspre alți oameni.

Responsabilitate

RESPONSABILITATEA este celălalt concept sau țel cheie al coaching-ului. În capitolul precedent am ridicat problema relației dintre schimbarea culturii afacerilor și o grijă crescândă față de răspundere și responsabilitate, ambele în mod colectiv și individual. Responsabilitatea este și ea crucială pentru o performanță la nivel ridicat. Atunci când acceptăm, alegem sau asumăm cu adevărat responsabilitatea pentru gândurile și pentru acțiunile noastre, angajamentul nostru față de acestea crește, și la fel crește și performanța noastră. Când ni se impune să fim responsabili, când ni se spune, când ni se pretinde sau când ni se oferă responsabilitatea, dacă nu o acceptăm pe deplin este clar că performanța nu poate să crească. Sigur, putem duce la bun sfârșit sarcina pentru că există o amenințare implicită dacă nu o facem, dar a face un lucru pentru a evita amenințarea nu optimizează performanța. Pentru a ne simți cu adevărat responsabili, trebuie invariabil să implicăm alegerea. Să ne uităm la câteva exemple.

Dacă vă ofer
un sfat și
urmându-l
dați greș, mă
veți învinui. Am
dat sfatul meu
pe responsabili-
tatea voastră,
iar aceasta este
arareori o
afacere bună

ÎNVINUIRE

Dacă vă ofer un sfat, și mai ales dacă acesta nu a fost solicitat, iar voi dați curs acțiunii dar aceasta eșuează, ce veți face? Mă veți învinui, desigur, ceea ce este un indiciu clar despre importanța pe care o acordați responsabilității. Eșecul ar putea chiar să fie atribuit în egală măsură lipsei voastre de stăpânire și sfatului meu nesăbuit. Atunci când sfatul este, la locul de muncă, o comandă, simțul responsabilității se află pe zero, iar asta poate duce la resentiment, sabotaj clandestin sau reacții inverse.

Nu mi-ai oferit nici o alegere; mi-ai afectat stima de sine; nu pot recupera ceva printr-o acțiune care nu simt că-mi este în stăpânire, așa că îmi voi asuma responsabilitatea pentru o acțiune alternativă care te va afecta. Desigur, cursul acțiunii m-ar putea afecta și pe mine, dar cel puțin m-am susținut singur! Dacă această secvență (inconștientă) subliniată aici vi se pare exagerată, vă asigur că există milioane de muncitori cu angajatori neplăcuți care ar putea recunoaște că au urmat uneori pista de mai sus.

Iată un alt exemplu al diferenței între un nivel normal sau impus de responsabilitate și o responsabilitate ridicată și aleasă. Imaginați-vă un grup de muncitori în construcții care sunt înștiințați:

„Fred, du-te și adu o scară. Este una în magazie.”

Ce face Fred dacă nu găsește nici o scară? Se întoarce și spune, „Nu e nici o scară acolo.”

Dar dacă l-aș fi întrebat, în schimb, „Avem nevoie de o scară. Este una în magazie. Cine vrea să o aducă?”

Fred răspunde „O aduc eu”, dar când ajunge acolo nu găsește nici o scară. Ce va face de această dată? O va căuta în altă parte — dar de ce? Pentru că se simte responsabil. El vrea să reușească. Va găsi o scară fie și numai pentru el, pentru stima sa personală. Ceea ce am făcut diferit a fost să-i ofer o alegere, la care el a răspuns.

Unul dintre clienții noștri era cunoscut pentru relațiile lui slabe la locul de muncă. Într-o încercare de a le îmbunătăți am condus o serie de sesiuni pentru supraveghetorii halelor de lucru. În ciuda faptului că zvonurile dubioase din jurul companiei priveau sesiunea noastră ca fiind extrem de plăcută, participanții erau invariabil suspicioși, defensivi, chiar încăpățânați la început. Mi-am dat seama că pattern-ul lor era acela de a fi reticenți la orice le spuneau managerii superiori să facă. Li se spusese să participe la sesiune și erau reticienți și la acest lucru.

ALEGERE

Încrederea în sine, automotivarea, alegerea, claritatea, angajamentul, conștientizarea, responsabilitatea și acțiunea sunt produse ale coaching-ului

Pentru a dezamorsa această situație neproductivă, i-am întrebat cât de mult au fost lăsați să aleagă atunci când a trebuit să participe la sesiune.

„Nici un pic”, au răspuns toți în cor.

„Ei bine, acum puteți alege”, le-am spus. „V-ați îndeplinit obligația față de companie — sunteți aici. Felicitări! Acum, asta este alegerea voastră. Cum vreți să vă petreceți aceste două zile? Puteți învăța cât se poate de mult, vă puteți opune, puteți fi cât vreți voi de neatenți, vă puteți face de cap. Scrieți o propoziție în care să descrieți ce anume alegeți să faceți. Puteți să o păstrați, dacă preferați, sau o puteți împărtăși vecinului dumneavoastră. Nu am nevoie să știu și nu îi voi spune șefului vostru nimic despre ce faceți. Alegerea vă aparține.”

Atmosfera din încăperea s-a schimbat. A existat un soi de suspin colectiv de ușurare, dar și o eliberare de energie, iar marea lor majoritate s-au angajat la un nivel extrem de ridicat de implicare. Alegerea și responsabilitatea pot face minuni.

Aceste exemple simple ilustrează în mod clar cât este de importantă alegerea pentru plusul de performanță obținut o dată cu o responsabilitate deplină. Aceasta nu are loc dacă persoana nu se simte responsabilă. *A spune* cuiva să fie responsabil de un lucru nu îl face să se simtă responsabil de acel lucru. I-ar putea fi frică de eșec și s-ar putea simți vinovat dacă greșește, dar asta nu e totuna cu a te simți responsabil. Aceasta vine doar o dată cu alegerea, care necesită la rândul ei o întrebare. În capitolul următor vom arunca o privire asupra formării întrebărilor în coaching.

CONȘTIENTIZARE ȘI RESPONSABILITATE

CONȘTIENTIZAREA și RESPONSABILITATEA sunt fără îndoială două calități cruciale ale performanței în orice activitate. Colegul meu David Hemery, alergător în cursa de 400 de metri garduri și câștigător al medaliei de

aur la Olimpiada din 1968, a evaluat 63 dintre cei mai renumiți performeri ai lumii din mai bine de 20 de sporturi diferite pentru cartea sa *Sporting Excellence*. În ciuda unor variații considerabile în alte zone, CONȘTIENTIZAREA și RESPONSABILITATEA au apărut în mod constant ca fiind cei mai importanți doi factori atitudinali comuni tuturor — iar atitudinea sau starea de spirit a unui performer este esențială oricărui tip de performanță.

Mintea este cheia

Pentru această cercetare, David Hemery l-a întrebat pe fiecare performer cât de mult consideră că este implicată mintea în practicarea sportului lor. David a observat că „Verdictul unanim a fost exprimat în cuvinte cum ar fi «imens», «în totalitate», «acesta este întregul joc», «joci în mintea ta», «de aici se trage întreaga mișcare a corpului». Iar ca o referință minimă, mintea «Este implicată în egală măsură ca și corpul». Performanța de top în afaceri nu necesită nimic altceva. Mintea este cheia.

Mintea este cheia — dar unde este cheia care deschide mintea?



Cunoașterea și experiența ar putea fi echivalentele în afaceri ale tehnicii sportive și aptitudinii fizice. Nici una dintre ele nu garantează un loc fruntaș și mulți oameni de succes au demonstrat că nici una dintre ele nu este indispensabilă. În schimb, este esențială o mentalitate câștigătoare.

MENTALITATEA DE ÎNVINGĂTOR

Eliminarea
obstacolelor
lăuntrice
diminuează
adeseori
obstacolele
externe,
aducându-le
la proporții
accesibile
depășirii lor

Acum mai bine de 10 ani, un antrenor lucra cu precădere asupra abilității tehnice și aptitudinii specifice sportului practicat de dumneavoastră. Mentalitatea nu era unanim recunoscută a fi atât de crucială, căci se considera că un performer se naștea ca atare, iar unui antrenor nu-i rămâneau prea multe de făcut. Greșit! Antrenorii puteau să influențeze și au influențat într-adevăr starea de spirit a performerilor, dar în mare parte fără intenție și adeseori în mod negativ, prin intermediul metodelor autocrate și a obsesiei cu privire la tehnică.

Acești antrenori au negat responsabilitatea performerilor lor, spunându-le ce să facă; le-au negat gradul de conștientizare spunându-le doar ce au crezut ei de cuviință. Le-au interzis RESPONSABILITATEA și le-au ucis CONȘTIENTIZAREA. Unii așa-numiți antrenori mai continuă și astăzi acest lucru, la fel cum fac și mulți manageri. Ei contribuie tot atât de mult la succesul și la limitările performerilor sau ale angajaților. Problema este că obțin în continuare rezultate rezonabile de la cei pe care îi conduc, astfel încât nu sunt motivați să încerce altceva, și implicit nu vor ști sau nu vor avea încredere niciodată în ceea ce ar fi putut obține prin alte mijloace.

În ultimii ani s-au schimbat multe în sport și, drept urmare, majoritatea echipelor de top angajează psihologi sportivi pentru a le furniza sportivilor un training suplimentar. Cu toate că vechile metode de antrenament rămân neschimbate, antrenorul manifestă frecvent și reflex tendința să nege eforturile psihologilor. Cea mai

bună modalitate de a dezvolta și menține o stare de spirit ideală pentru performanță este aceea de a consolida CONȘTIENTIZAREA și RESPONSABILITATEA în mod continuu pe durata antrenamentului zilnic și a procesului de dobândire a unei aptitudinii. Aceasta necesită o schimbare radicală în metoda de antrenare, o schimbare de la instruire la un coaching adevărat.

Un coach nu este menit să rezolve probleme, să fie un profesor, un sfătuitor, un instructor sau chiar un specialist; el este un rezonator, un facilitator, un consilier, un om care intensifică gradul de conștientizare. Această descriere ar trebui să vă ajute să înțelegeți ce implică rolul unui coach autentic.

Calitățile unui coach

În timpul sesiunilor noastre de coaching îi rugăm pe participanți să enumere calitățile unui coach ideal. Lista următoare este una tipică, iar eu mă declar de acord cu ea:

- Răbdător
- Detașat
- Sprijinitor, susținător, ocrotitor
- Interesat
- Bun ascultător
- Perceptiv
- Conștient
- Conștient de sine
- Atent
- Reținut

Adeseori, lista mai conține și câteva din următoarele trăsături:

Un coaching
centrat pe
conștientizare și
responsabilitate
funcționează pe
termen scurt
pentru a duce la
bun sfârșit
o sarcină, sau
pe termen lung
pentru o mai
bună calitate
a vieții

- Expertiză tehnică
- Cunoștințe
- Experiență
- Credibilitate
- Autoritate

COACH-UL CA EXPERT

Cu acestea 5 din urmă sunt ceva mai puțin de acord și de aceea pun o întrebare: are nevoie un coach de experiență sau de cunoștințe tehnice în domeniul în care face coaching? Răspunsul este nu — nu, dacă acel coach acționează într-adevăr ca o persoană detașată care intensifică gradul de conștientizare. Cu toate acestea, dacă un coach nu are încredere deplină în ceea ce susține, spre exemplu în potențialul performerului și valoarea responsabilității de sine, atunci înseamnă că are nevoie de expertiză pe această temă oarecare pentru a putea practica coaching-ul. Nu încerc să sugerez că nu este niciodată loc pentru un input expert, dar un coach mai slab va avea tendința să suprasolicite acest input și prin urmare să reducă valoarea coaching-ului său, deoarece ori de câte ori furnizăm un input, reducem responsabilitatea unui discipol.

CAPCANELE CUNOȘTINTELOR

Cazul ideal poate părea acela al unui coach expert care să aibă și o groază de cunoștințe tehnice. Cu toate acestea, experților le este foarte greu să se abțină suficient de mult de la expertiza lor pentru a putea conduce un coaching de calitate. Îngăduiți-mi să ilustrez acest lucru în cele ce urmează printr-un exemplu din tenis. Acum câțiva ani, mai multe dintre sesiunile noastre de Inner Tennis erau atât de supraaglomerate, încât am rămas fără nici un coach instruit în Inner Tennis. Am adus doi coach-i de la Inner Ski, i-am îmbrăcat în echipamentul unui coach de tenis, le-am pus o rachetă sub braț și le-am dat drumul pe teren cu promisiunea că nu vor fi obligați sub nici o circumstanță să folosească racheta.

Nu am fost chiar surprinși că sarcina de coaching pe care au îndeplinit-o nu s-a deosebit esențial de aceea a colegilor jucători de tenis. Cu toate acestea, în câteva ocazii notabile, ei au făcut chiar o treabă mai bună. Atunci când am reflectat asupra acestui lucru, motivul a devenit evident. Un coach de tenis își vedea participanții în termenii greșelilor tehnice; neputând recunoaște astfel de greșeli, cei doi coach-i de schi au privit participanții în termenii eficienței cu care își foloseau trupurile. Ineficiența corporală e generată de neîncrederea în sine și gradul inadecvat de conștientizare corporală. Trebuind să se bazeze pe propria diagnoză a participanților, cei doi coach-i de schi atacau prin urmare cauza problemelor, în vreme ce alți coach-i de tenis atacau doar simptomul, greșeala tehnică. Acest lucru ne-a obligat să realizăm mai multe training-uri cu ceilalți coach-i de tenis pentru a-i determina să se detașeze mai eficient de expertiza lor.

Să observăm același lucru luând un exemplu simplu dintr-un context de afaceri. Un manager a observat că subordonatul ei, George, nu comunica suficient în departamentul alăturat și era conștientă că soluția era un memoriu săptămânal al progresului înregistrat de George. Un astfel de memoriu ar fi conținut, cu toate acestea, informații inadecvate atâta vreme cât încăpățânarea lui George de a comunica persista. În loc să se mulțumească cu acordul lui George de a redacta asemenea memorii, managerul l-a ajutat pe George să descopere și să renunțe la propria sa încăpățânare. Simptomul era lipsa comunicării, dar cauza era rezistența. **Problemele pot fi rezolvate doar la un nivel mai profund decât cel la care ele se manifestă.**

UN NIVEL MAI
PROFUND

Este greu dar nicidecum imposibil ca un expert să fie un coach bun. Desigur, expertiza este inestimabilă pentru

MANAGERUL —
EXPERT SAU
COACH?

Ne realizăm
potențialul prin
optimizarea
individualității și
a unicității
noastre perso-
nale, nicidecum
prin amalga-
marea lor cu
părerile altora
referitoare la ce
înseamnă
cea mai bună
practică

multe alte aspecte ale funcției unui manager, iar adevărul e că managerul este cel mai probabil un expert. Dar luați cazul unui manager superior într-o organizație care își computerizează o parte a operațiunilor sale. Dacă este un coach bun, nu ar trebui să întâmpine nici o dificultate în instruirea staff-ului să își dezvolte mai departe aptitudinile pe computer, fie că înțelege noul sistem sau nu. De îndată ce face acest lucru, va dispărea orice urmă de neîncredere care ar putea exista în mintea unora dintre membrii staff-ului său, iar el va putea păstra controlul asupra acelui departament. Pentru că aptitudinile devin din ce în ce mai specializate și mai complexe din punct de vedere tehnic, coaching-ul ar putea fi o condiție absolut necesară pentru orice manager.

5 | Întrebări eficiente

Atunci când rostim sau formulăm întrebări închise îi scutim pe oameni să mai gândească.

Formularea unor întrebări deschise îi pune în fața faptului de a trebui să gândească ei înșiși.

În capitolul precedent a devenit limpede că întrebările sunt cele care generează cel mai bine CONȘTIENȚIZAREA și RESPONSABILITATEA. Ar fi foarte ușor dacă vechile întrebări ar fi de ajuns, dar nu sunt. Trebuie să examinăm eficiența diferitelor tipuri de întrebări. Pentru a face asta mă voi folosi de o analogie simplă din sport. Întrebați pe oricine care este cel mai frecvent utilizată instrucțiune în orice sport cu minge și vă va răspunde „Urmărește mingea cu ochii”.

Este cu siguranță foarte important în toate sporturile cu minge să te uiți după ea, dar oare comanda „Uită-te după minge” te face cu adevărat să te uiți după ea? Nu. Dacă ar fi așa, majoritatea dintre noi am fi cu mult mai buni în sportul pe care îl practicăm. Știm cu toții că un jucător de golf aruncă mingile mai departe și mai drept atunci când este relaxat, dar oare dacă îi spunem „Relaxează-te” se va și simți mai relaxat? Nu, cel mai probabil acest îndemn îl va face să se simtă mai tensionat.

Dacă îi impunem unei persoane să facă ceea ce trebuie să facă iar acest lucru nu produce efectul dorit, atunci ce anume ar putea produce acest efect? Haideți să încercăm formularea unei întrebări.

- „Te uiți după minge?” Cum am putea răspunde la asta? Cel mai probabil în mod defensiv și cel mai probabil am minți, la fel cum făceam și în școală atunci când învățătorul ne întreba dacă eram atenți.
- „De ce nu te uiți după minge?” Și mai mult spirit defensiv — sau poate o scurtă analiză, dacă sunteți tentați de așa ceva. „Ba mă uit”, „Nu știu”, „Pentru că mă gândeam la ce priză de rachetă să folosesc” sau, mai cinstit, „Pentru că îmi distragi atenția și mă agiți”.

Acestea nu sunt niște întrebări foarte eficiente, dar gândiți-vă la ce efect pot avea următoarele întrebări:

- „În ce parte se rotește mingea când vine spre tine?”
- „La ce înălțime trece de data aceasta pe deasupra fileului?”
- „Se rotește mai rapid sau mai încet după ce sare, de data aceasta — de fiecare dată?”
- „Cât de departe este de adversarul tău atunci când vezi pentru prima oară încotro se învâрте?”

Aceste întrebări sunt de un cu totul alt ordin. Ele generează patru efecte importante, pe care nici una dintre toate celelalte întrebări sau comenzi nu le generează:

- Acest tip de întrebare îl **obligă** pe jucător să se uite după minge. Nu poate răspunde la această întrebare dacă el nu se uită după minge.
- Jucătorul va trebui să **se concentreze la un nivel mai înalt** decât cel normal pentru a răspunde cât mai precis la solicitările întrebării, furnizând o calitate mult mai ridicată a input-ului.
- Răspunsurile căutate sunt **descriptive și nicidecum judecări de valoare**, prin urmare nu există riscul de a aluneca pe panta autocriticii sau de a leza stima de sine.

- Avem beneficiul unui **cerc plin de feedback pentru coach**, care poate verifica acuratețea răspunsului jucătorului, și prin urmare calitatea concentrării.

Toate acestea ne pot determina să ne întrebăm de ce toți antrenorii sportivi persistă în a da comenzi ineficiente de tipul „Nu-ți lua ochii de pe minge”. Există probabil două motive principale: nu s-au gândit niciodată dacă funcționează sau nu, pentru că așa s-a procedat dintotdeauna; și sunt mult mai preocupați de ceea ce spun ei decât de efectul vorbelor asupra elevilor.

Mi-am dedicat o perioadă explorând acest act aparent de neocolit de a te uita după minge pentru a putea ilustra printr-o analogie simplă care este nucleul oricărui coaching. Trebuie să înțelegem efectul pe care încercăm să-l generăm — **CONȘTIENTIZARE și RESPONSABILITATE** — și ce anume trebuie să spunem/facem pentru a genera acest efect. Nu este de nici un folos să cerem ceea ce vrem — trebuie să formulăm întrebări eficiente.

Întrebări similare orientează atenția și evocă o doză de claritate și în mediul de afaceri. „Care este capitalul curent?” „Care este cea mai solicitantă problemă pentru tine?” „Când urmează să ajungă inginerul?” „În ce fel îi va afecta această schimbare de preț pe clienții noștri cei mai recenti?” Toate acestea sunt întrebări specifice, care necesită răspunsuri specifice.

Asemenea exemple sunt probabil suficiente pentru a vă convinge că **RESPONSABILITATEA și CONȘTIENTIZAREA** sunt stimulate mai mult prin intermediul întrebărilor decât prin cel al impunerii. Prin urmare, forma primară de interacțiune verbală a unui coach bun stă în interogație. Acum trebuie să examinăm felul în care putem construi cele mai eficiente tipuri de întrebări.

NUCLEUL
COACHING-ULUI

Coaching-ul
suscită idei
energice și
orientate, atenție
și spirit de
observație

FUNCȚIA ÎNTREBĂRILOR

Întrebările sunt puse, de cele mai multe ori, pentru a culege informații. Pot avea nevoie de informații pentru a rezolva o chestiune personală sau dacă ofer altcuiva un sfat sau o soluție. Cu toate acestea, dacă sunt coach răspunsurile au o importanță secundară. Informațiile nu-mi sunt utile mie și ar putea chiar să nu fie complete. Am nevoie să știu doar că un discipol deține toate informațiile necesare. Răspunsurile oferite de acesta indică frecvent unui coach linia care trebuie urmată cu întrebările ulterioare, îngăduindu-i în același timp să monitorizeze dacă respectivul discipol urmărește un indiciu productiv sau unul care este pe aceeași linie cu țelul sau obiectivele companiei.

ÎNTREBĂRILE DESCHISE

Întrebările DESCHISE, care necesită răspunsuri descriptive, promovează conștientizarea, în vreme ce întrebările ÎNCHISE sunt mult prea ample pentru a putea fi precise, iar răspunsurile cu DA sau NU închid ușa oricărei ulterioare explorări amănunțite. Ele nici măcar nu-i obligă pe oameni să-și întrebuițeze creierul. Întrebările deschise sunt mult mai eficiente pentru a genera CONȘTIENTIZARE și RESPONSABILITATE în procesul de coaching.

CUVINTELE INTEROGATIVE

Cele mai eficiente întrebări care pot spori gradul de CONȘTIENTIZARE și RESPONSABILITATE încep prin cuvinte care caută să cuantifice sau să adune laolaltă faptele, cuvinte cum ar fi CE, CÂND, CINE, ÎN CE MĂSURĂ, CÂT DE MULT. Este descurajată folosirea lui DE CE pentru că această formulă implică adeseori observații critice sau evocă o stare defensivă, iar dacă DE CE și CUM nu sunt specificate, ambele pot încurca o gândire analitică, ceea ce poate fi contraproductiv. Analiza (gândirea) și conștientizarea (observația) sunt modalități mentale neasemănătoare care sunt practic imposibil de

angajat simultan pentru a genera un efect deplin. Dacă suntem în căutarea unei raportări precise a faptelor, este mai bine să suspendăm temporar analiza importanței și a înțelesurilor acestora. Dacă este necesar să formulăm aceste întrebări, întrebările de tipul DE CE pot fi mai bine exprimate sub forma „Care au fost motivele...?” iar cele de tipul CUM sub forma „Care sunt pașii...?” Acestea evocă răspunsuri ceva mai specifice și mai factuale.

Întrebările ar trebui să înceapă într-un mod mai larg, apoi să se concentreze din ce în ce mai mult asupra detaliilor. Această cerere pentru mai multe detalii menține concentrarea și interesul unui discipol. Punctul acesta este bine ilustrat de exercițiul studierii unui metru pătrat de covor. După ce am observat firul, culoarea, modelul și eventual o urmă sau o pată, covorul nu va mai prezenta prea mult interes pentru observator, iar atenția lui va fi canalizată înspre lucruri mai interesante. Dați-i în schimb o lupă și va privi încă o dată mai în profunzime și pentru mai multă vreme înainte de a se plictisi. Un microscop ar putea transforma mica bucată de covor într-un univers fascinant de forme, texturi, culori, microbi și chiar gândăcei vii, lucruri suficiente pentru a reține ochiul și mintea observatorului ținute pentru alte câteva minute bune.

La fel se întâmplă și în coaching-ul din domeniul bussines-ului. Un coach trebuie să sondeze mai adânc sau mai în detaliu pentru a-l ține pe discipol implicat și pentru a-i întipări în conștiință acei factori, adeseori parțial nelămuriti, care ar putea fi importanți.

Prin urmare, cum poate un coach determina care sunt aspectele importante ale unei probleme, mai ales dacă e vorba despre o arie de interes în care nu este în deplină cunoștință de cauză? Principiul este acela că întrebările

CONCENTRAREA
ASUPRA
DETALIILOR

ARIILE DE
INTERES

ar trebui să urmeze interesul și înșiruirea de gânduri a unui discipol, nu a coach-ului. Dacă un coach indică o direcție a întrebărilor, el va submina responsabilitatea oricărui discipol. Dar dacă direcția înspre care se îndreaptă duce într-un impas sau reprezintă o distragere? Fiți convinși că un discipol își va da repede seama singur de asta.

Dacă unui discipol nu i se permite explorarea unor mijloace de care este interesat, e foarte probabil ca fascinația să persiste și să cauzeze distorsiuni sau diversiuni în munca însăși, și nu doar în cadrul sesiunii de coaching. De îndată ce și-au explorat interesele, oamenii vor fi mult mai prezenți și mai concentrați la ceea ce va rămăși în chipul celei mai bune soluții. În mod paradoxal, ar putea fi de preț pentru coach și să se concentreze asupra oricărui aspect pe care un discipol pare să îl evite. Pentru a nu rupe încrederea și responsabilitatea acestuia, asemenea mijloace de explorare sunt cel mai bine introduse printr-o afirmație urmată de întrebarea: „Observ că nu ai menționat... Există un motiv special pentru asta?”

PUNCTUL MORT

Jucătorii de golf și de tenis ar putea fi interesați de aspectul fizic al acestui principiu. Un coach își poate întreba elevul care parte a balansului sau a loviturii i se pare cel mai dificil de simțit sau conștientizat cu precizie. Este foarte probabil ca în acest „punct mort” să găsim un disconfort reprimat sau o lacună de mișcare. Pe măsură ce un coach caută un grad din ce în ce mai înalt de conștientizare în zona respectivă, sentimentul este restabilit iar corecția are loc natural, fără apelul la vreun input tehnic din partea coach-ului. Proprietățile curative ale conștientizării sunt deosebit de numeroase!

Apanaj al multor coach-i slab pregătiți, întrebările de fond indică o neîncredere a respectivului coach în ceea ce încearcă să facă. Acest lucru va fi rapid observat de către discipol, iar încrederea și valoarea sesiunii de coaching vor fi mult diminuate. Este mai bine ca un coach să-i spună discipolului că are o sugestie, mai degrabă decât să încerce manipularea acestuia în direcția respectivă. Ar trebui de asemenea evitate întrebările care implică observații critice, cum ar fi „pentru ce naiba ai făcut asta?”

ÎNTREBĂRILE DE FOND

Un coach trebuie să acorde o atenție deplină răspunsurilor formulate de discipol la întrebările sale. Dacă nu este atent, încrederea îi va fi retrasă iar el nu va putea afla care este cea mai bună întrebare ce poate fi pusă în continuare. Acesta trebuie să fie un proces spontan. Întrebările pregătite mental înainte de a fi formulate vor întrerupe sesiunea și nu vor urmări interesul unui discipol. Dacă un coach își pregătește următoarea întrebare în timp ce un discipol vorbește, acesta din urmă își va da seama că nu este ascultat cu adevărat. Este mult mai bine să acorzi timp persoanei să răspundă și apoi să iei o scurtă pauză dacă este necesar, în vreme ce îți vine în minte următoarea întrebare potrivită.

Majoritatea oamenilor nu știu să-i asculte pe ceilalți; la școală ni se spune să ascultăm, dar nu suntem învățați sau îndrumați să o facem. Este o aptitudine care necesită practică și concentrare. Cu toate acestea, surprinzător de puțini oameni au dificultăți în a asculta știrile sau emisiunile unui post bun de radio. Interesul reține atenția; poate că trebuie să învățăm să fim interesați de ceilalți. Cât de recunoscători suntem atunci când îi ascultăm cu adevărat pe ceilalți sau când cineva ne ascultă cu adevărat. Ascultăm oare, de fapt, atunci când auzim? Oare vedem cu adevărat atunci când privim? Ne minimalizăm

FIȚI ATENȚI LA RĂSPUNSURI!

Întrebarea „mai există alte probleme?” atrage răspunsul „nu.” „Ce alte probleme ar mai putea fi?” invită la mai multă considerație

pe noi înșine și pe cei cărora le vorbim dacă nu îi ascultăm și nu îi vedem cu adevărat, iar prin aceasta înțeleg a menține un contact vizual permanent cu ei. Obsesia propriilor noastre gânduri și opinii, ca și constrângerea de a vorbi sunt extrem de mari, mai ales dacă evoluăm într-un rol oarecare de îndrumători. S-a spus că de vreme ce ni s-au dat două urechi și o gură, ar trebui să auzim de două ori mai multe lucruri decât rostim. Probabil cel mai greu lucru pe care un coach trebuie să îl învețe este să tacă din gură!

TONUL VOCI

La ce și pentru ce ascultăm? Tonul vocal al unui discipol va indica orice fel de emoție și el trebuie ascultat. O monotonie poate indica repetiția unei linii mai vechi de gândire, o voce mai animată va indica deșteptarea noilor idei. Felul în care discipolul își alege cuvintele poate fi extrem de relevantă: o predominanță a termenilor negativi, o deplasare înspre formalitate sau limbajul copilăresc au toate înțelesuri ascunse care îl pot ajuta pe coach să înțeleagă și implicit să faciliteze eficient comunicarea.

LIMBAJUL TRUPULUI

Tot așa cum are nevoie să asculte, un coach trebuie să observe limbajul trupului unui discipol, dar nu în scopul de a face observații specioase, ci din nou pentru a ajuta la alegerea întrebării. Nivelul înalt de interes al unui discipol pentru direcția înspre care punctează coaching-ul poate fi foarte bine indicat de o postură orientată spre înainte. Anxietatea sau nesiguranța răspunsurilor ar putea fi descoperită atunci când cineva își acoperă parțial gura cu mâna în timp ce vorbește. Brațele încrucișate peste piept indică adeseori încăpățănare sau sfidare, iar o postură deschisă a trupului sugerează receptivitate și flexibilitate. Nu voi aprofunda aici prea multe aspecte ale limbajului trupului, dar îndemnul

general este acela că dacă un cuvânt spune ceva iar trupul pare a spune cu totul altceva, este foarte probabil ca trupul să indice adevăratele sentimente.

Avem așadar facultăți ca ascultarea, auzul, privirea și înțelegerea, iar un coach trebuie să fie suficient de conștient de sine încât să își dea seama pe care dintre ele o activează. Oricât de echilibrat s-ar simți un coach, este important ca acesta să mediteze din când în când asupra discipolului și să însumeze toate aspectele. Aceasta va asigura o înțelegere corectă și îl va asigura pe discipol că este ascultat și înțeles pe deplin. Astfel i se dă totodată o a doua șansă de a verifica veracitatea spuselor sale. În majoritatea sesiunilor de coaching cineva are nevoie să-și ia notițe, dar acest fapt poate fi pus de acord între coach și discipol. Atunci când conduc o ședință de coaching îmi place să iau notițe astfel încât un discipol să fie liber să reflecteze.

REEVALUAREA

Nu în ultimul rând, un coach bun va aplica propria sa conștiință de sine pentru a-și monitoriza cu atenție reacțiile, fie ele emoționale sau de judecată, la oricare dintre răspunsurile unui discipol, incluzându-le și pe cele care i se adresează în mod personal și care ar putea interfera cu obiectivitatea și detașarea necesare unui coach. Istoria și prejudecățile noastre psihologice personale — și este clar nimeni nu poate scăpa de niciuna dintre ele — ne vor influența comunicarea.

CONȘTIINȚA DE SINE

Proiecția și transferul sunt termenii prin care sunt desemnate aceste distorsiuni psihologice pe care trebuie să învețe să le recunoască și să le minimizeze toți cei care predau, îndrumă, conduc sau fac coaching cu alții. Proiecția înseamnă să percepi o altă persoană prin intermediul trăsăturilor pozitive sau negative proprii deplasate

TRANSFERUL

asupra acesteia. Transferul este „deplasarea pattern-urilor de tip sentimental și comportamental, experimentate originar cu figurile semnificative din copilăria unei persoane, asupra indivizilor din cadrul relației curente a respectivei persoane”. Una dintre cele mai comune manifestări ale acestui fenomen la locul de muncă este transferul autorității.

În orice relație ierarhică pe care o sesizăm, de tip manager/subordonat sau chiar coach/discipol, problemele sau sentimentele inconștiente ale ambelor părți cu privire la autoritate vor fi cele care operează. Spre exemplu, mulți oameni își cedează puterea autorității desemnate — „el știe, are toate răspunsurile, este mai avansat” etc. —, supunându-se în fața acesteia. Acest fapt ar putea servi dorințelor de dominare și infantilizare ale unui manager autocrat, dar lucrează împotriva obiectivelor coaching-ului, care presupune generarea responsabilității în cei care sunt conduși.

Un alt exemplu comun al unei reacții de transfer inconștient înspre autoritate este acela al rebeliunii și sabotării voalate a obiectivelor de lucru. Transferul individual va spori frustrările și sentimentele colective de lipsă de putere ale oamenilor ori de câte ori stilul de management le limitează alegerea. Un mare constructor de motoare obișnuia să evalueze starea relațiilor de muncă conform procentajului de piese bune aruncate în containerele cu obiecte rebutate de pe marginea liniei de asamblare.

CONTRA-TRANSFERUL

Contratransferul, care este o complicație în plus a transferului, are loc atunci când o persoană cu autoritate, manager sau coach, reacționează el însuși inconștient la transferul dinspre propria sa istorie prin perpetuarea dependenței sau a revoltei. Un manager sau un coach bun își va recunoaște potențialul pentru acest lucru și va

compensa efectele tuturor manifestărilor de transfer procedând deliberat să-și delege cu autoritate subordonatul sau discipolul. Dacă nu face acest lucru, distorsiunile se vor strecura în relațiile manageriale sau de coaching, efectul pe termen lung al acestora fiind subminarea la modul cel mai serios a ceea ce se presupune că trebuie să dobândească un stil managerial.

Iată aici câteva dintre întrebările pe care le folosesc permanent în coaching. Veți dori poate să acumulați întrebări personale din experiența voastră de coaching. Înainte de orice, ele trebuie să fie autentice.

- „Ce altceva?” este întrebarea folosită la sfârșitul majorității răspunsurilor, fiind una bogat evocatoare. Chiar dacă îi îngăduie unui coach să gândească, de obicei, tăcerea deplină îi evocă și ea mai mult.
- „Dacă ai ști răspunsul, care ar fi acela?” nu este o întrebare atât de nesocotită precum pare, pentru că îl ajută pe discipol să privească dincolo de blocaj.
- „Care ar fi consecințele acelui lucru asupra ta sau asupra celorlalți?”
- „Care sunt criteriile de care te folosești?”
- „Care este cea mai dificilă/cea mai provocatoare parte a acestui lucru pentru tine?”
- „Ce sfat i-ai da unui prieten aflat în situația ta?”
- „Imaginează-ți că porți un dialog cu cea mai înțeleaptă persoană pe care o cunoști sau la care te poți gândi. Ce ți-ar spune el sau ea să faci?”
- „Nu știu cum pot continua cu asta. Tu cum ai face?”
- „Ce ai avea de câștigat/pierdut dacă faci/spui asta?”
- „Dacă cineva ți-ar fi spus/făcut așa ceva, ce ai simți/gândi/face?”

ÎNTREBĂRI AJUTĂTOARE

Întrebările de coaching concentrează atenția la răspuns, stimulează atenția pentru mai multă precizie și generează o comunicare plină de feedback. Instructajul nu face nici unul dintre aceste lucruri

6 | Ordinea întrebărilor

Am stabilit până acum natura esențială a CONȘTI-
ENTIZĂRII și a RESPONSABILITĂȚII pentru învățare
și pentru îmbunătățirea performanței. Am aruncat o
privire asupra contextului în care se desfășoară orice
coaching, asupra paralelelor între coaching și activitatea
de management, precum și asupra culturii și schimbării
din cadrul companiilor. Am explorat rolul și atitudinea
unui coach și am luat în considerare întrebările ca forma
sa primă de comunicare. Trebuie acum să determinăm
în legătură cu ce punem întrebările și în ce ordine să le
formulăm.

FORMAL SAU
INFORMAL?

Este important în acest punct să subliniem că orice
coaching poate fi degajat și informal, într-o asemenea
măsură încât cei mai mulți discipoli nici nu știu că
participă la o sesiune de coaching. Pentru funcția mana-
gerială zilnică de informare și însărcinare a staff-ului,
nimic nu funcționează mai bine ca o sesiune de coaching,
dar ea nu trebuie identificată ca atare; altfel ar fi pur și
simplu un act banal de management. Coaching-ul înce-
tează în acest caz să mai fie un instrument de manage-
ment și devine pur și simplu calea de a-i conduce pe
oameni, cea mai eficientă cale după părerea mea. La
celălalt capăt al spectrului, o sesiune de coaching poate

fi programată și structurată în asemenea fel încât țelul și
rolurile să nu fie ambigue. În vreme ce majoritatea sesi-
unilor de coaching sunt de primul tip, îl vom examina
pe cel de-al doilea în detaliu pentru că, deși procesul este
similar, etapele sunt definite mult mai clar.

Din motive de simplitate și concizie ne vom opri
asupra sesiunilor de coaching unu-la-unu, chiar dacă for-
matul coaching-ului în echipă sau chiar al self-coaching-ului
rămâne identic. Acestea vor fi amândouă elaborate în
capitolele următoare. Coaching-ul unu-la-unu poate avea
loc între parteneri, între un manager și un subordonat,
între un profesor de modă veche și un student, între un
coach și un performer sau între un consilier și cineva care
îi solicită asistența. Coaching-ul unu-la-unu poate fi
folosit chiar și într-o direcție ascendentă, dar într-o
manieră discretă, de către un angajat asupra șefului său.
La urma urmei, pentru că nimeni nu ajunge prea departe
spunându-i șefului său ce să facă, un coaching asupra
autorității are o rată de succes mult mai ridicată!

UNU-LA-UNU

Așadar, ordinea întrebărilor pe care o sugerez ar
urma patru direcții distincte:

GROW
(FORMARE)

- Stabilirea ȚELULUI unei sesiuni atât pe termen scurt,
cât și pe termen lung.
- Verificarea REALITĂȚII pentru a explora situația
curentă.
- OPTIUNILE și strategiile alternative sau direcțiile în
care se acționează.
- CE trebuie făcut, CÂND, de către CINE și VOINȚA
de a face.

Această ordine presupune faptul că e dezirabilă par-
curgerea tuturor celor patru stagii, ceea ce se întâmplă

de obicei atunci când ne năpustim pentru prima oară asupra unei chestiuni noi. Cu toate acestea, coaching-ul va fi adeseori folosit pentru a progresa cu o sarcină sau un proces asupra căruia s-a discutat în prealabil sau care se află deja în curs de desfășurare. În astfel de cazuri, coaching-ul ar putea începe și s-ar putea încheia cu oricare dintre stagiile amintite.

Ar putea părea stranie stabilirea TELURILOR înainte de examinarea REALITĂȚII. Logica superficială sugerează exact opusul, având în vedere faptul că avem desigur nevoie să cunoaștem realitatea înainte de a stabili orice fel de scop. Nu este însă așa — este posibil ca țelurile bazate exclusiv pe realitatea curentă să fie negative, sub forma unui răspuns la o problemă, limitat de performanța din trecut, este posibil ca aceste țeluri să fie lipsite de creativitate datorită simplei extrapolări, să fie realizate cu un randament inferior așteptărilor sau se pot dovedi chiar contraproductive. Scopurile fixate pe termen scurt ar putea chiar să ne îndepărteze de țelurile pe termen lung. Din experiența mea în ceea ce privește fixarea țelurilor pe durata sesiunilor de training al echipelor, acestea își fixează invariabil țelurile în funcție de ceea ce s-a realizat înainte și nu în funcție de ceea ce poate fi realizat în viitor. În multe cazuri, membrii echipelor nu încearcă în nici un fel să calculeze ceea ce ar putea fi posibil de atins.

Țelurile formate prin stabilirea soluției ideale pe termen lung, urmată de determinarea pașilor realiști înspre acel ideal, sunt în general mult mai pline de inspirație, mai creative și mai pline de motivație. Îngăduiți-mi să ilustrez printr-un exemplu acest punct deosebit de important. Dacă ne propunem să încercăm rezolvarea unei probleme legate de volumul traficului greu pe o rută importantă pornind de la examinarea realității, este foarte probabil că vom fixa țeluri bazându-ne

numai pe deblocarea cursului traficului existent, cum ar fi lărgirea străzii. Acest lucru ar putea de fapt merge împotriva unui țel pe termen lung mai vizionar, care s-ar putea forma prin identificarea pattern-ului ideal de trafic pentru regiunea respectivă la un anumit moment din viitor, și prin evaluarea ulterioară a stagiilor necesare pentru a ne mișca în acea direcție.

Prin urmare, în majoritatea circumstanțelor sugestia mea este să folosim ordinea sugerată mai sus.

Această ordine generează în mod convenabil o FORMARE mnemonică, la care voi face adeseori referire. Cu toate acestea, trebuie să subliniez, și voi repeta acest lucru ori de câte ori va fi nevoie, că orice FORMARE lipsită de contextul CONȘTIENȚIZĂRII, RESPONSABILITĂȚII și al capacității de a formula întrebări care să le genereze pe primele două, nu are decât o valoare redusă. Datele mnemonice se găsesc din belșug în training-ul legat de mediul afacerilor. Există modalitatea SPIN¹, există țeluri SMART², există GRIT³ și există coaching bazat pe GROW⁴. Acestea sunt prezentate ocazional sau sunt greșit interpretate drept panacee ale tuturor nenorocirilor din afaceri. Dar ele nu reprezintă nimic de acest fel; valoarea lor este dată numai de

MAI MULT
DECÂT
FORMARE

¹ Selling Skills — singurul training de vânzări bazat pe cercetarea empirică a comportamentului (N. red.)

² SMART EMOTIONS — primul program de dezvoltare personală bazat pe valorificarea inteligenței emoționale (N. red.)

³ Coaching pentru rezistență (N. red.)

⁴ Goals Reality Options Will — tehnica interogației și a reformulării comentariilor făcute de discipolii coach-ului până când aceștia ajung să-și descopere propriile motivații ascunse (N. red.)

contextul în care sunt folosite, iar contextul FORMĂRII sunt CONȘTIENTIZAREA și RESPONSABILITATEA.

Un șef autocrat ar putea să-și distribuie sarcinile către angajați în felul următor:

ȚELUL meu este acela de a vinde o mie de gadget-uri luna aceasta.

REALITATEA este că v-ați mișcat slab luna trecută, atunci când ați vândut numai 400. Sunteți o adunătură de pierde-vară. Principalul nostru competitor are un produs mai bun, așa că trebuie să vă străduiți mai mult.

M-am gândit la toate OPTIUNILE și nu vom spori publicitatea, nici nu vom reambala produsul.

CEEAA ce VEȚI face sunt următoarele...

El a urmat îndeaproape modelul GROW (al FORMĂRII), dar nu a pus nici măcar o singură întrebare. El nu a creat nici un grad de CONȘTIENTIZARE și, chiar dacă are impresia că și-a amenințat staff-ul să-și asume RESPONSABILITATEA, lucrurile nu stau chiar așa, pentru că lor nu li s-a dat șansa nici unei alegeri.

CONTEXT ȘI FLEXIBILITATE

Dacă veți câștiga ceva citind această carte, oricât de mic ar fi beneficiul, atunci acest lucru s-ar cuveni să fie CONȘTIENTIZAREA și RESPONSABILITATEA, nu FORMAREA. Spunând aceasta, motivul cel mai puternic pentru a urma ordinea GROW prin intermediul unor întrebări eficiente de coaching este acela că acest model funcționează.

Procesele generate de coach, consilier, psihoterapeut sau guru sunt similare: ei consolidează gradul de conștientizare și de responsabilitate al clientului

În ciuda acestor lucruri, modelul este ameliorabil. Ceea ce vreau să spun prin aceasta este că cineva poate defini un ȚEL vag doar după ce altcineva a examinat REALITATEA destul de amănunțit. Apoi va fi necesară reluarea și redefinirea mult mai precisă a ȚELULUI înainte de a merge din nou mai departe. Chiar și un ȚEL

inițial atent definit se poate dovedi greșit sau nepotrivit atunci când REALITATEA este înțeleasă cu claritate.

Atunci când sunt enumerate OPTIUNILE, va fi necesară o nouă verificare pentru a vedea dacă fiecare dintre acestea vă pun într-adevăr în mișcare înspre ȚELUL dorit. Nu în ultimul rând, înainte de finaliza întrebările referitoare la CE și CÂND, este crucială o ultimă verificare pentru a vedea dacă acestea servesc cu adevărat țelul propus.

Vom arunca acum o privire mai amănunțită asupra fiecăruia dintre acești pași rând pe rând și asupra întrebărilor care sporesc în mod optim CONȘTIENTIZAREA și RESPONSABILITATEA în cadrul fiecărui pas.

Îndeplinesc mai bine o sarcină atunci când vreau decât atunci când trebuie să o fac. „Vreau” este pentru mine, „trebuie” este pentru ceilalți. Automotivarea este o chestiune de alegere.

S-au scris atât de multe lucruri despre importanța și procesul stabilirii țelurilor, încât cu siguranță nu e nevoie să le repet pe toate într-o carte despre coaching. Stabilirea țelurilor ar putea umple ea singură un întreg volum. Sper, cu toate acestea, că aceia care se consideră experți în stabilirea țelurilor mă vor ierta dacă voi parcurge acele aspecte ale procesului de stabilire a țelurilor pe care le considerăm în mod special importante în cadrul procesului de coaching.

SCOPUL SESIUNII

Începem în mod invariabil o sesiune de coaching prin determinarea unui scop al sesiunii ca atare. Dacă un discipol a cerut să participe la o sesiune, în mod evident el este acela care trebuie să definească ceea ce dorește să obțină de la aceasta. Chiar dacă un coach sau un manager este cel care a cerut ca sesiunea să rezolve o chestiune specifică pe care o formulează, un discipol poate fi în continuare întrebat dacă mai există ceva ce așteaptă să obțină de la respectiva sesiune.

Întrebări cum ar fi:

- Ce ați dori să obțineți în urma acestei sesiuni?
- Am la dispoziție o jumătate de oră pentru asta, unde ați vrea să ajungem până atunci?

- Care ar fi cea mai folositoare învățătură pe care ați putea s-o extrageți în urma acestei sesiuni?

ar stârne răspunsuri de genul:

- Un plan pentru luna în curs pe care să-l pot dezvolta.
- O idee clară că voi săvârși următorii doi pași pe care trebuie să-i fac.
- O decizie în legătură cu direcția spre care să mă îndrept.
- O înțelegere a principalelor probleme.
- Un buget stabilit pentru sarcina respectivă.

Acum ajungem la țelul sau la țelurile legate de problema vizată, iar aici trebuie să putem distinge țelurile FINALE de țelurile PERFORMATIVE.

Un țel final Obiectivul final — să ajungem liderul de piață, să fim numiți director de vânzări, să dobândim un anumit cont cheie, să câștigăm medalia de aur — este arareori o acțiune aflată sub controlul personal absolut al unei persoane. Nu poți ști sau controla ceea ce urmează să facă adversarii tăi.

Un țel performativ Identificați nivelul de performanță care considerați că vă va oferi o șansă foarte mare de a atinge un țel final. Acest lucru se află în mare parte la îndemâna dumneavoastră și vă oferă în general un mijloc de a măsura progresul. Exemple de țeluri performative ar putea fi ca 95% din producție să treacă din prima de controlul calității, ca noi să vindem 100 de gadget-uri luna viitoare, sau să fi alergat mila în 4 minute și 10 secunde până la sfârșitul lui septembrie. În mod evident, este mult mai ușor să vă angajați și să vă asumați responsabilitatea pentru un țel performativ, care se află la îndemâna dumneavoastră, decât pentru un țel final, asupra căruia nu aveți nici un fel de control. Un țel

TELUL
PROBLEMEI

final ar trebui să fie susținut oriunde este posibil de un țel performativ. Țelul final poate stimula inspirația, dar țelul performativ clarifică particularitățile.

Țelurile performative sunt cruciale Lipsa unui țel performativ bine stabilit a jucat un rol major într-un celebru eșec înregistrat de britanici la Olimpiada din 1968. Welshman Lyn Davies câștigase medalia de aur la săritura în lungime în 1964 și la următoarea Olimpiadă, cea din Mexic, el, Igor Ter-Ovanesyan, un sovietic, și Ralph Boston, campionul american, erau favoriți la medalii. Pe parcurs a apărut Bob Beamon, un american extrem de excentric, care a înregistrat încă din prima săritură cu aproximativ două picioare peste recordul mondial. Dacă luați în considerare faptul că recordul mondial crescuse cu doar șase țoli din 1936, aceasta a fost o săritură cu adevărat extraordinară. Davies, Boston și Ter-Ovanesyan au fost cu toții complet demoralizați, și chiar dacă Boston a luat bronzul iar sovieticul s-a clasat al patrulea, ambii au fost cu șase țoli în urma recordurilor personale. Davies, care s-a aflat la un picior de recordul său personal, admite că se concentrase exclusiv asupra aurului și că dacă și-ar fi stabilit un țel performativ de, să spunem, 27 de picioare, sau un record personal, și s-ar fi luptat pentru acesta, ar fi câștigat argintul.

Țelurile finale și cele performative trebuie uneori însumate și relaționate cu alte două componente, dacă nu cumva chiar țeluri. Luați exemplul Rebecăi Stevens, prima femeie din Marea Britanie care a urcat pe vârful Everest. Ea ține prelegeri cu privire la succesele înregistrate în afaceri și învățământ. Puteți fi siguri că după ce i-au ascultat povestea plină de însuflețire, mulți copii din școli au alergat acasă, implorându-și părinții să îi ducă să se cațere pe stânci sau cel puțin la cea mai apropiată sală de gimnastică echipată cu un zid pentru cățărări. „Am să urc Everestul” ar putea fi o declarație

copilărească, dar este totodată un vis personal, o viziune care înflăcărează acțiunea. Uneori avem nevoie să ne reamintim, eventual prin recursul la o întrebare bună, faptul ce ne-a inspirat să începem sau să continuăm să facem ceea ce vrem cu adevărat. Am putea numi asta un țel de vis.

În urma unei experiențe considerabile în alpinism, Rebecca Stevens a dobândit nivelul de aptitudini de la care escaladarea Everestului părea un țel final rezonabil; asta, firește, dacă cucerirea Everestului poate fi considerată rezonabilă vreodată! Cu toate acestea, ea a trebuit să depună în continuare foarte multă muncă, să facă simulacre pregătitoare și exerciții de aclimatizare. Dacă nu ar fi fost dispusă să se implice pe deplin în acest proces, Everestul ar fi rămas un simplu vis. „Cât de mult ești dispus să investești în acest proces?” este o întrebare pe care o adresez adeseori în stadiul stabilirii țelurilor pentru orice activitate în care efectuez coaching. Acesta este ceea ce eu numesc țelul oricărui proces sau chiar al muncii ca atare.

Personalizarea țelurilor

Chiar dacă directorii companiilor pot fi liberi să-și stabilească propriile lor țeluri, ei transmit mult prea des țelurile subordonaților sub forma imperativelor care nu trebuie contestate. Acest lucru neagă simțul de responsabilitate al celor care trebuie să realizeze aceste obiective, iar în consecință performanța lor ar putea avea de suferit. Directorii înțelepți se vor strădui să mențină o detașare sănătoasă față de propriile lor țeluri atunci când caută să-și motiveze managerii și îi vor încuraja întotdeauna să-și stabilească propriile obiective stimulative atunci când acest lucru este fezabil. Dar chiar

dacă nu procedează astfel, iar o sarcină este amenințată cu eșecul, totuși situația poate fi remediată, pentru că managerul ar putea fi cel puțin capabil să ofere staff-ului său o anumită alegere și o anumită libertate de personalizare asupra felului în care este îndeplinită sarcina, asupra celor care fac ceea ce trebuie făcut atunci când trebuie făcut.

COACHING-UL RESPON- SABILITĂȚII

Chiar dacă un țel anume reprezintă un imperativ absolut, coaching-ul responsabilității este în continuare posibil. Dezbăteam recent training-ul armelor de foc împreună cu o echipă a poliției districtuale. „Cum ar putea fi posibil ca cei antrenați să deprindă regulile absolute și inflexibile cu privire la siguranța armelor de foc?”, au întrebat ei. Le-am sugerat ca în loc să le prezinte aceste reguli la început, să aibă o discuție, folosindu-se de coaching, în urma căreia cei antrenați să-și creeze propriul lor set de reguli de siguranță. Sunt șanse mari ca acestea să n-aibă nici o legătură cu cele instituționale. Acolo unde diferențele au fost mari, motivele deosebirii ar putea fi aflate prin coaching de la cei antrenați, cu un input minim din partea coach-ului. În acest fel, cei care se antrenează ar aprecia, înțelege și personaliza într-un grad superior regulile instituționale de siguranță cu privire la armele de foc.

ȚELUL CUI?

Valoarea alegerii și a responsabilității în termeni de automotivare nu ar trebui niciodată subestimată. Spre exemplu, dacă o echipă de vânzări își stabilește un țel care este mai prejos decât ceea ce își dorește șeful, el ar trebui să ia în considerare cu multă atenție consecințele înainte de a le nesocoti ținta lor și de a o impune pe a sa. Ar fi recomandabil să renunțe la orgoliu și să adopte obiectivul subordonaților. Dacă insistă însă, efectul ar putea fi acela al scăderii performanței echipei chiar dacă

obiectivul liderului a fost unul mai ambițios. Subordonații ar putea considera viziunea șefului descurajator de nerealistă, dar vor fi cu siguranță demotivați de lipsa lor de alegere. Desigur, șeful mai are o opțiune dacă e sigur că are dreptate, el putând să pornească de la estimările echipei pentru ca apoi să îi îndrume pe oameni mai departe pentru a-i ajuta să spargă barierele care îi împiedică să obțină mai mult. Ei urmează apoi să își asume responsabilitatea pentru estimările finale.

În plus față de stabilirea unui țel final, care nu se află la îndemâna dumneavoastră, prin recursul la un țel performativ, pe care-l puteți controla, țelurile ar trebui să fie nu numai de tipul SMART:

CALITĂȚILE UNUI ȚEL BUN

- Specifice
- Măsurabile
- Acceptate
- Realiste
- Temporal periodizate

ci și de tipul PURE:

- Pozitiv formulate
- Unanim înțelese
- Relevante
- Etice

și CLEAR:

- Competitive
- Legale
- Ecologice
- Adecvate
- Reglementate

Motivul pentru care un țel trebuie să aibă majoritatea acestor calități este evident și nu are nevoie de o elaborare suplimentară, dar câteva observații pot fi totuși făcute.

Dacă un țel nu este REALIST, nu există nici o speranță, dar dacă nu este COMPETITIV, nu există nici o motivație. Așadar, aici există o categorie care să includă toate tipurile de țeluri.

Este foarte important să ne formulăm țelurile într-o manieră POZITIVĂ. Ce se întâmplă dacă un țel este formulat în manieră negativă, spre exemplu „Nu trebuie să rămânem ultimii în domeniul vânzărilor regionale”? Asupra cărui aspect ne concentrăm atenția? Asupra faptului de a fi ultimii în domeniu, desigur! Dacă vă spun „Nu vă gândiți la un balon roșu”, ce vă vine în minte? Sau dacă îi spun unui copil „Nu scăpa paharul acela, nu vărsa apa, nu face nici o greșală”? Exemplul care îmi place este din crichet, este momentul când cade o poartă și, exact atunci când următorul jucător la bătaie trece printre jaloanele albe, un mucalit îi spune „Nu da afară prima minge”. Jucătorul are la dispoziție toată lungimea drumului până la linie să se gândească la cum va da afară prima minge, și chiar așa va și face. Țelurile negative pot fi ușor transformate în opusul pozitiv, spre exemplu „Vrem să ajungem pe locul patru în domeniu sau mai sus” sau „O să blochez prima minge oricât de tentant ar fi”.

Țelurile trebuie ACCEPTATE de către toate părțile implicate: de șeful care crede că el este cel care ar trebui să le stabilească, de managerul de vânzări și de echipa care trebuie să îndeplinească sarcina. Fără acceptare, personalizarea și responsabilitatea vitale echipei de vânzări sunt pierdute, iar performanța lor va avea de suferit.

Poate părea moralizatoare sugestia că țelurile ar trebui să fie LEGALE, ETICE și ECOLOGICE, dar fiecare individ are propriul său cod personal cu privire la aceste

lucruri și singura modalitate de a asigura armonizarea deplină a angajaților este conformarea la cele mai înalte standarde. Angajații mai tineri din ziua de azi tind să aibă standarde etice mai înalte decât managerii lor mai în vârstă, care sunt adeseori surprinși și a căror scuză este obișnuitul „dintotdeauna am făcut așa”. În plus, noul accent pus pe răspundere în afaceri și pretutindeni în societate, ca și consecințele expunerii în fața organelor de control și de protecție a consumatorilor, cântăresc cu siguranță mai greu decât orice câștig pe termen scurt care i-ar putea tenta pe cei lipsiți de scrupule! În *Sporting Excellence*, David Hemery îl citează pe Sir Michael Edwardes, care spune:

Nu îi veți determina pe oamenii de TOP să lucreze cu voi până când nu veți avea cele mai înalte standarde de integritate în afaceri. Dacă pentru voi contează ceea ce obțineți tăind în mod direct fiecare £1000, pagubele pe care le faceți în demotivarea oamenilor buni sunt minus £20.000.

Ar putea fi nevoie de un anumit efort pentru a vă asigura că toate țelurile sunt clar ÎNȚELESE, pentru că de mult prea multe ori premise inexacte pot distorsiona anumite percepții ale oamenilor, chiar și asupra unor țeluri la a căror realizare au luat parte.

Probabil cel mai izbitor exemplu de corectă stabilire și realizare cu succes a țelurilor pe care îl cunosc vine tot din mediul olimpiadelor sportive. Un boboc de colegiu din Statele Unite, pe numele său John Nabor, a văzut cum Mark Spitz a câștigat un număr extraordinar de șapte medalii de aur la înot la Olimpiada din 1972, desfășurată la München. John s-a decis pe loc că în 1976 va câștiga aurul la 100 de metri spate. Chiar dacă tocmai câștigase Campionatul Național pentru Juniori, încă se afla la aproape cinci secunde în urma tempo-ului necesar

Orice coaching caută să elimine atât obstacolele externe, cât și cele lăuntrice care stau în calea atingerii unui țel

Avem tendința de a obține lucrul asupra căruia ne concentrăm. Dacă ne e teamă de eșec, suntem concentrați asupra eșecului și asta e exact ceea ce obținem

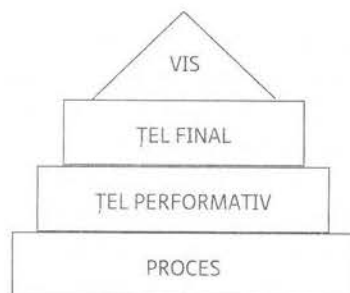
ȚELUL OLIMPIC

Cei care
trebuie
să câștige
câștigă din plin.
Cei care se tem
să nu piardă
pierd din plin

pentru a câștiga Olimpiada — o diferență imensă, care trebuia recuperată la acea vârstă și pe o distanță atât de scurtă.

John s-a hotărât să realizeze imposibilul, stabilindu-și mai întâi țelul performativ al unui nou record mondial, pentru ca ulterior să-și împartă deficitul de cinci secunde în funcție de numărul de ore de antrenament pe care le putea aduna în patru ani. Și-a dat seama că trebuia să-și îmbunătățească timpul cu o cincime dintr-o clipită la fiecare oră de antrenament și a simțit că putea să facă acest lucru dacă urma să lucreze pe cât de intens, pe atât de inteligent. Și chiar a fost posibil.

Își îmbunătățise timpul atât de mult până în 1976, încât a fost numit căpitanul echipei de înot a Statelor Unite pentru Montreal și a câștigat aurul atât la proba de 100 de metri, cât și la cea de 200 de metri spate, prima ca nou record mondial, iar a doua ca record olimpic. O excelentă stabilire a țelurilor! John Nabor a fost motivat de un țel FINAL clar definit, pe care l-a susținut printr-un țel PERFORMATIV care se afla la îndemâna sa. El a integrat toate aceste aspecte într-un PROCES sistematic, iar acesta a format platforma pe care urma să realizeze țelul final.



O mostră dintr-o sesiune de coaching

Pe parcursul celor patru capitole care acoperă fiecare segment al ordinii unei sesiuni de coaching voi ilustra punctele realizate prin dialogul dintr-o sesiune fictivă de coaching alături de Joe Butter. Joe este senior accounts manager într-o agenție de advertising din Londra. Timpuria sa evoluție meteorică de la un nivel la altul s-a atenuat în ultimii doi ani, moment care a coincis cu debutul vârstei mijlocii și cu creșterea consumului de mâncare și băutură, iar consecința a fost că Joe s-a îngreșat. Recent el a încercat să raționalizeze alimentația și a început să facă exerciții fizice, dar s-a poticnit în plictiseală, eșec, scuze, vinovăție și lipsă de voință. Joe își împărtășește grija unui coleg, Mike, care se oferă să îl îndrume.

MIKE: În regulă, Joe, ce ți-ar plăcea să obții până la sfârșitul acestei jumătăți de oră?

JOE: Un soi de plan pentru a fi mai în formă.

MIKE: Pentru tot restul vieții sau altfel?

JOE: Nu, asta ar fi un țel prea inaccesibil și, în plus, s-ar putea schimba de îndată ce mă pun pe treabă. Un program realist pe trei luni ar fi excelent.

MIKE: Hai să privim pe termen lung pentru o clipă. Care este pentru tine scopul pentru care vrei să ajungi mai în formă?

JOE: Mă simt pur și simplu jalnic când mă gândesc la mine, iar munca mea are de suferit. Vreau să mă simt bine din nou.

MIKE: În regulă. Cât de în formă ai vrea să fii și cât de repede?

JOE: Aș vrea să scap de vreo 7 kilograme și în câteva luni să fiu în stare nu numai să alerg pe trepte în sus și după tren fără să-mi pierd suflul, dar și să mă bucur cu adevărat că pot fugi.

MIKE: Până la ce greutate vrei să ajungi, mai precis, și până în jurul cărei date?

JOE: 95 de kilograme până la sfârșitul verii; asta înseamnă că trebuie să scap de vreo 7 kilograme.

MIKE: Până pe ce dată exact?

JOE: 20 septembrie.

MIKE: Astăzi este 19 februarie, asta înseamnă că ai la dispoziție șapte luni.

JOE: Hmm! Un kilogram pe lună, sau poate voi da jos chiar mai repede dacă încep de acum.

MIKE: Cât vrei să slăbești până pe 1 iunie?

JOE: Cinci kilograme până atunci.

MIKE: Ai putea face asta nemâncând și totuși să nu fii mult mai în formă. Cum putem măsura ce înseamnă să fii în formă?

JOE: Să pot alerga 20 de mile pe săptămână începând cu primele zile din septembrie.

MIKE: Te gândești la vreo viteză anume?

JOE: Nu, voi fi fericit dacă fac asta oricum și o să-mi dau seama dacă o realizez în mod satisfăcător.

MIKE: Mie îmi este indiferent la ce viteză aspiți, Joe. Important este să-ți stabilești tu însuși o viteză de realizat. Care este aceea?

JOE: OK, 9 minute pe milă.

Joe are acum un țel pentru această sesiune, un țel pe termen lung și o bornă de marcaj la jumătatea drumului. Țelurile sale sunt specifice, măsurabile și încorporează probabil toate calitățile pe care le recomandăm. Pentru că în acest caz nu există nici un fel de imperativ, el poartă responsabilitatea completă și totală asupra propriilor sale țeluri. Acum e timpul să aruncăm o privire asupra REALITĂȚII.

8

Ce înseamnă realitate?

Odată definite diferitele țeluri, trebuie să clarificăm situația curentă. Se poate susține că țelurile nu pot fi stabilite decât atunci când este cunoscută și înțeleasă situația curentă, și că ar trebui să începem cu REALITATEA. Eu unul resping acest argument în baza faptului că un scop este esențial pentru a oferi valoare și direcție oricărei discuții. Chiar dacă țelurile nu pot fi definite decât în mod liber înainte ca situația să fie cercetată în anumite detalii, descoperirea țelurilor trebuie să aibă loc înainte. Apoi, când realitatea este clară, țelurile pot fi cercetate mai profund sau pot chiar fi modificate dacă situația se dovedește a fi ușor diferită de ceea ce s-a crezut înainte.

Fiți obiectivi

Cel mai important criteriu în examinarea REALITĂȚII îl reprezintă obiectivitatea. Obiectivitatea este pasibilă de mari distorsiuni cauzate de opiniile, judecățile, expectanțele, prejudiciile, grijile, speranțele și temerile percepătorului. A fi conștient înseamnă a percepe lucrurile așa cum sunt ele de fapt; a fi conștient de sine înseamnă a recunoaște acei factori lăuntrici care defor-

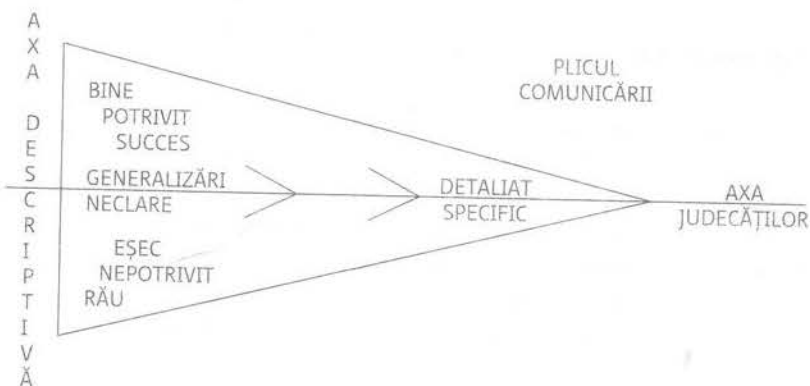
mează percepția proprie unei persoane asupra realității. Majoritatea oamenilor cred că sunt obiectivi, dar obiectivitatea absolută nu există. În cel mai bun caz putem avea un anumit grad de obiectivitate, dar cu cât reușim să ne apropiem mai mult de ea cu atât ne e mai bine.

DETAȘARE

Apoi, pentru a aborda REALITATEA, atât distorsiunile potențiale ale unui coach, cât și cele ale unui discipol trebuie ocolite. Aceasta necesită un grad foarte înalt de detașare din partea coach-ului și capacitatea de a formula întrebări într-o modalitate care să solicite răspunsuri factuale din partea discipolului. Întrebarea „care au fost factorii care ți-au determinat decizia?” va evoca un răspuns mai exact decât interogația „de ce ai făcut lucrul acesta?”, care tinde să producă ceea ce discipolul crede că un coach dorește să audă sau chiar o justificare defensivă.

DESCRIERE, NU JUDECATĂ

Un coach ar trebui să folosească și, pe cât posibil, să încurajeze fiecare discipol să utilizeze o terminologie descriptivă și nu una evaluativă. Acest lucru ajută la menținerea detașării și a obiectivității și reduce acel spirit autocritic contraproductiv care distorsionează percepția. Diagrama de mai jos ilustrează probabil cel mai bine acest aspect.



Terminologia folosită într-o conversație normală, ca și multe dintre interacțiunile manageriale, alunecă de obicei înspre polul stâng al reprezentării. În coaching încercăm să ne mișcăm spre dreapta. Cu cât cuvintele și frazele noastre devin mai specifice și mai descriptive, cu atât scade criticismul pe care tind să îl exprime, și cu atât mai productiv va fi orice fel de coaching.

Trebuie avută multă grijă pentru a rămâne aproape de axa orizontală cât mai des cu putință. La urma urmei, nu prea am ce face cu conștiința faptului că prezentarea mea a fost proastă, dar dacă recepționez un feedback că aceasta a fost clar structurată, monotonă, scurtă, colorat ilustrată și sub nivelul de cunoștințe al audienței, sunt într-o poziție mult mai bună pentru a aduce îmbunătățiri. Desigur, unele cuvinte care desemnează culori sau dimensiuni sunt pur descriptive; altele dobândesc o valoare verticală doar atunci când este stabilit un ideal anumit. În afară de aceasta, alte cuvinte conțin înlăuntrul lor o gradă de valoare în majoritatea utilizărilor pe care le primesc (cuvinte cum ar fi „însuflețit” sau „slab”); dar unele sunt esențial evaluative, cum ar fi „bine” și „rău” sau „potrivit” și „nepotrivit”. Așadar, nu-i spuneți pur și simplu unui arcaș că a ratat — acest lucru nu va face decât să-l determine să se simtă prost. Ca să-și poată ameliora rezultatul, el vrea să știe că lovitura sa a fost cu trei centimetri deasupra țintei și cu un centimetru și jumătate mai la dreapta. Descrierea adaugă valoare, spiritul critic de obicei o diminuează.

Atunci când sunt aplicate reflexiv, întrebările cu privire la REALITATE oferă mijloacele cele mai directe de auto-evaluare. Mai multe explicații despre acestea și despre felul în care pot fi formulate pentru a ajuta la autodezvoltare vor fi oferite în Capitolul 17, dar capacitatea de a formula întrebări eficiente cu privire la REALITATE rămâne dominantă indiferent de aplicație.

Dacă un coach pune numai întrebări și primește răspunsuri de la nivelul obișnuit al gradului de conștientizare în timp real, el îl ajută pe discipol să-și structureze gândurile, dar nu sondează niveluri noi sau mai adânci ale conștientizării. Atunci când un discipol trebuie să reflecteze înainte de a răspunde, el putând chiar să-și ridice ochii în acest scop, se poate spune că și-a sporit gradul de conștientizare. Un discipol trebuie să măsoare noi profunzimi ale conștiinței sale pentru a extrage informațiile. Este ca și cum ar săpa înăuntrul său pentru a afla răspunsul. Odată găsită, această nouă dimensiune a conștiinței este actualizată, iar respectivul discipol se simte mai potent.

Avem posibilitatea alegerii și a controlului în raport cu ceea ce conștientizăm, dar suntem controlați de ceea ce nu conștientizăm.

O sesiune de
coaching poate
fi solicitată de
către un discipol
sau de către
un coach sau
ar putea urma
un orar
preplanificat

Un coach bun va fi înclinat să urmărească interesul sau înlănțuirea de gânduri a unui discipol, monitorizând în același timp felul în care acest lucru se leagă de subiect ca întreg. Un coach ar trebui să sporească ceea ce consideră că a fost omis doar atunci când un discipol este pe cale să renunțe la fiecare aspect al problemei. Dacă un discipol pare să se fi îndepărtat mult de la problemă, o întrebare de genul „în ce fel se leagă asta de problema noastră?” l-ar putea aduce înapoi sau i-ar putea dezvălui o motivație validă. Oricum ar fi, acest lucru îi permite să continue desfășurarea procesului.

Urmărind șirul de gânduri al unui discipol, mai degrabă decât să și-l afirme pe al său, un coach dobândește încrederea respectivului discipol deoarece sunt respectate interesul și nevoile acestuia din urmă. În contextul afacerilor, să presupunem spre exemplu că un senior manager, Alison, vrea să descopere și să corecteze

o aparentă problemă în cadrul departamentului lui Peter. Dacă ridică problema încă de la început, acesta s-ar putea simți amenințat și ar putea deveni defensiv. Dacă se întâmplă acest lucru, descrierea sa legată de ceea ce s-a întâmplat va fi deformată pentru a face lucrurile să pară mai bine decât sunt de fapt. Cu toate acestea, dacă ea îl lasă pe Peter să conducă discuția, va ajunge oare Alison la problema pe care dorește să o abordeze? Poate nu de la început, dar dacă ea își așteaptă rândul, stăpânindu-se, Peter ar putea începe să se simtă suficient de în siguranță pentru a ridica el însuși problema respectivă. De cele mai multe ori nu va avea nici o idee că există vreo problemă, chiar dacă la început s-ar putea să nu vrea să admită acest lucru nici față de el, nici față de alții. Atunci când un subordonat începe să vadă în managerul său un sprijin mai degrabă decât o amenințare, va fi mult mai fericit să-și expună problemele. Atunci când se întâmplă acest lucru sunt posibile dialogul și diagnozele oneste, care duc la o rezolvare timpurie.

Cultura învinuirii, care predomină încă în majoritatea afacerilor, acționează împotriva acestor situații, cauzând „sindromul falsei realități” sau „o să-ți spun ceea ce cred că vrei să auzi sau ceea ce mă va ține departe de probleme”. Orice corecții vor fi aduse după aceasta, ele se vor baza pe o realitate falsă. Managerul înțelept începe cu o investigație mai generală și monitorizează conversația pe care o poartă un discipol. Managerul l-ar putea ajuta într-o altă chestiune, mai puțin dificilă, stabilind astfel recomandările care vin sub forma unui sprijin, nu a unei amenințări. La momentul potrivit, această abordare este de departe mult mai probabil să conducă la cauza întregii probleme, spre simptomul observat încă de la început. **Problemele trebuie abordate la un nivel mai profund decât cel la care acestea se manifestă, dacă vrem să le eliminăm în mod permanent.**

În majoritatea scenariilor legate de coaching-ul în afaceri, REALITATEA va privi datele și cifrele, incidentele care au avut loc, acțiunile urmate, obstacolele ce trebuiesc depășite, resursele și oamenii disponibili etc. — lucruri asupra cărora mintea va reflecta. Cu toate acestea, dacă un discipol deprinde o nouă aptitudine fizică, cum ar fi folosirea unui instrument necesar meseriei lui, de la o locomotivă la o rachetă de tenis, coaching-ul se va concentra și el asupra simțurilor: atingeri, sunet și vază.

Conștientizarea corporală aduce cu sine autocorecția automată. Dacă acest lucru pare greu de crezut la început, închideți-vă ochii o clipă și concentrați-vă atenția asupra mușchilor faciali. Probabil că veți simți o încrețire a sprâncenei sau o falcă încheștată. Aproape simultan cu conștientizarea acestui fapt veți trăi cel mai probabil o degajare, după care sprânceana sau falca se va relaxa total. Același principiu se aplică unei mișcări fizice complexe. Dacă atenția este concentrată lăuntric asupra părților aflate în mișcare, tensiunile care reduc eficiența vor fi resimțite și eliberate automat, rezultând o performanță îmbunătățită. Aceasta este baza noii abordări în coaching a tehnicii și îndemănării sportive.

Conștientizarea lăuntrică sporește eficiența corporală, care conduce la rândul ei la o tehnică îmbunătățită. Tehnica vine mai degrabă din interior înspre exterior și nu invers. Mai mult chiar, este o tehnică stăpânită, integrată și unică a respectivului trup, opusă ideii altcuiva despre ce înseamnă o tehnică bună în raport cu care v-ați forțat corpul să se conformeze. Care dintre ele este cel mai probabil să conducă spre o performanță optimă?

Simțurile sunt un aspect al conștiinței de sine. Un alt aspect sunt sentimentele, care au o relevanță particulară în cazul problemelor interpersonale la locul de muncă

sau oriunde altundeva. În cazul tuturor acestora vom folosi întrebări cum sunt cele ce urmează:

- Ce simți atunci când ești convocat în mod neașteptat în biroul șefului?
- Ce sentimente îți trezește o întâmplare redundantă?
- Care este lucrul de care crezi că-ți este frică?
- Unde simți tensiunea în interiorul corpului tău?
- Care sunt modalitățile prin care îți inhibi potențialul?
- Care este sentimentul predominant pe care îl ai atunci când știi că ai făcut o treabă bună?
- Poți să îmi evaluezi pe o scală de la unu la zece nivelul tău de încredere în capacitatea de a oferi o prezentare bună în după-amiaza asta?

Conștiința de sine trebuie, de asemenea, să suporte gândurile și atitudinile noastre de moment, precum și cele la care în mod normal avem un acces mai puțin conștient. Fiecare dintre noi aduce cu sine, uneori chiar din copilărie, credințe și opinii neclintite de multă vreme, care ne vor colora percepțiile și relațiile cu ceilalți. Dacă nu reușim să le recunoaștem existența și să le compensăm efectele, acestea ne vor distorsiona felul în care percepem REALITATEA.

Interconexiunea corpului cu mintea Majoritatea gândurilor poartă cu ele o emoție specifică; toate emoțiile se reflectă în corp; senzațiile corporale declanșează adeseori alte gânduri. Urmează de aici că grijile, blocajele și inhibițiile pot fi abordate prin intermediul minții, al corpului sau al sentimentelor, iar o limpezire a uneia dintre ele tinde să le elibereze pe celelalte, chiar dacă acest lucru nu se întâmplă întotdeauna. Stresul persistent, spre exemplu, poate fi redus prin identificarea tensiunilor corporale; sau evocând conștientizarea sentimentelor care au alimentat surmenajul; sau scoțând la

Dacă forțăm, încercând prea intens să obținem schimbarea, vom resimți o tensiune corporală și vom acționa necoordonat, atitudini tipice conduitei de eșec

iveală atitudinile mentale cum ar fi perfecționismul. S-ar putea să fie nevoie să acționăm asupra tuturor acestora separat.

Aici se cuvine să vă reamintesc tema lui Timothy Gallwey potrivit căreia jucătorul de la Inner Game își îmbunătățește performanța căutând să înlăture sau să reducă obstacolele lăuntrice ale performanței exterioare.

LIMITAȚI PROFUNZIMEA

Este timpul pentru un avertisment. Un coach poate conștientiza o sondare mai adâncă decât a anticipat a impulsurilor și motivelor ascunse ale unui discipol. Aceasta este natura oricărui coaching: se adresează cauzelor, nicidecum simptomelor. O sesiune de coaching poate fi mai obositoare decât dacă ai cârpi cu ordine neînțelegerile colegilor dintr-un birou, dar este totodată o muncă mai plină de răsplată în termenii rezultatelor. Cu toate acestea, dacă nu sunteți pregătiți în mod adecvat pentru coaching sau sunteți mai slabi de înger, stați deoparte! Dacă vi se pare că o problemă legată de relaționarea staff-ului are origini adânc înrădăcinate, atunci este mai bine să apelați la un profesionist care are cunoștințele necesare. Una dintre distincțiile între coaching și consiliere este aceea că orice formă de coaching este în mare parte consumatoare de energie psihică, în vreme ce consilierea este în general reactivă, reclamând un consum afectiv mai mic. O altă distincție este aceea că, în general, coaching-ul abordează probleme direct legate de locul de muncă, dar aptitudinile de consiliere sunt necesare atunci când problema este în desfășurare sau are origini încă din copilărie.

Întrebările cu privire la realitate

Întrebările cu privire la realitate trebuie să urmeze în special îndrumările de tipul „ține-ți ochii pe minge”, pe

care le-am discutat mai devreme. O să le reluăm aici în termeni ușor diferiți. Ele sunt după cum urmează:

- Solicitarea unui răspuns este esențială pentru **a-l sili pe discipol să gândească**, să examineze, să privească, să simtă, să fie angajat.
- Întrebările trebuie să necesite **o concentrare extrem de hotărâtă** pentru a obține detaliul unui input de înaltă calitate.
- Răspunsurile cu privire la realitate pe care le căutați ar trebui să fie **descriptive, nu de judecată**, pentru a asigura onestitatea și acuratețea.
- Răspunsurile trebuie să fie de o calitate și o frecvență suficiente pentru a-i procura unui coach **cercul unui feedback**.

Întrebările trebuie inițiate cel mai adesea prin interogativele CE, CÂND, UNDE, CINE și CÂT DE MULT tocmai în această fază a coaching-ului care evaluează REALITATEA. ÎN CE FEL și DE CE ar trebui folosite numai cu moderație sau atunci când nici o altă frază nu este suficientă. Aceste două întrebări invită la analiză și opinie, dar și la o stare defensivă, în vreme ce interogativele de mai sus caută informații. În această fază a coaching-ului care evaluează REALITATEA sunt importante datele și, la fel ca și în cazul unei anchete a poliției, analizele făcute înainte să fie adunate toate datele duc la formarea unei teorii și la o ulterioară colectare diagonală a datelor. Fiecare coach va trebui să fie în mod special atent, ascultând și privind în jur pentru a aduna toate indiciile care punctează direcția în care urmează să desfășoare interogarea. Trebuie menționat aici în mod necesar că prin aceasta sporim gradul de conștientizare al unui discipol. Un coach nu are adeseori nevoie să cunoască întreaga istorie a unei situații, ci să fie pur și

simplu sigur că respectivul discipol nu are nici un dubiu cu privire la aceasta. Prin urmare, această procedură nu consumă atât de mult timp pe cât ar lua dacă un coach ar trebui să adune toate informațiile necesare pentru a putea furniza cel mai bun răspuns.

Una dintre întrebările cu privire la REALITATE care adeseori nu reușește să contribuie valoric este „ce acțiuni ați întreprins până acum în această privință?”, urmată de „care au fost efectele acelei acțiuni?”. Această întrebare servește la accentuarea valorii acțiunii, precum și la diferențierea între acțiune și meditația asupra problemelor. Oamenii s-au gândit ani în șir la unele probleme, dar și-au dat seama că de fapt nu au făcut absolut nimic abia atunci când au fost întrebați ce anume au făcut în legătură cu problemele respective.

SOLUȚIONAREA PREMATURĂ

Este uimitor cât de des o investigare riguroasă a REALITĂȚII oferă un răspuns înainte ca cineva să fi intrat măcar în stagiile trei și patru ale procesului de coaching. Cursurile evidente ale acțiunii care sunt inițiate în stagiul REALITĂȚII sau, ocazional, chiar în cel al ȚELURILOR, sunt adeseori însoțite de optimism și de un impuls în plus pentru a duce la bun sfârșit sarcina. Valoarea acestui lucru este atât de mare încât orice coach trebuie să fie dispus să zăbovească suficient de mult în ȚELURI și REALITATE, și să reziste tentației de a se avânta prematur în OPTIUNI. Prin urmare, cu condiția să nu facem exclusiv acest lucru, vă invit să revedem sesiunea de coaching pe care Mike i-o oferă lui Joe.

MIKE: Destul cu țelurile tale, Joe; hai să privim lucrurile așa cum stau ele acum. Cât cântărești?

JOE: 102 kilograme îmbrăcat.

MIKE: Când te-ai cântărit ultima oară?

JOE: Săptămâna trecută.

MIKE: După următoarea ușă din baie este un cântar. Nu vrei să te urci pe el acum?

JOE: ... Pfui! Am 107 kilograme.

MIKE: Mănânci excesiv?

JOE: Da, sunt dependent de ciocolată și îmi place mâncarea bogată.

MIKE: Ai mâncat mult în ultima vreme?

JOE: Mai mult decât de obicei. Se pare că fac asta atunci când sunt îngrijorat.

MIKE: Ce anume te îngrijorează acum?

JOE: Sănătatea mea, vârsta mijlocie și faptul că în acest moment mă simt puțin nesigur în legătură cu slujba mea.

MIKE: Care dintre ele te deranjează cel mai tare?

JOE: Sănătatea mea, presupun, pentru că sunt sigur că dacă mi-aș putea veni în fire cu asta, starea mea de spirit și implicit munca mea s-ar îmbunătăți.

MIKE: OK, hai să rămânem cu atât pentru ziua de azi, dar într-o altă sesiune ne-am putea ocupa cu precădere de starea ta de spirit sau de munca ta. Ce mănânci excesiv?

JOE: Chipsuri și dulciuri.

MIKE: La fiecare masă?

JOE: Ambele cel puțin o dată în majoritatea zilelor.

MIKE: Acasă sau în oraș? La prânz sau serile?

JOE: Serile, acasă, și atunci când mănâcăm în oraș, în cel puțin două seri pe săptămână.

MIKE: Cu prietenii sau cu soția ta?

JOE: Mai mult numai noi doi.

MIKE: Și soției tale îi place să mănânce mult?

JOE: Nu chiar, dar știe că-mi face plăcere așa că ia parte ca să nu stea deoparte.

MIKE: Așadar, îți plac dulciurile și chipsurile, mănânci mai mult atunci când ești îngrijorat, iar asta se întâmplă de obicei serile și în cadrul familiei. Cum stăm cu băutura?

JOE: Uneori îmi iau o bere la prânz, iar seara beau de obicei o sticlă ieftină de vin roșu.

MIKE: Câte beri ai băut în ultimele șapte zile?

JOE: Stai să văd... în jur de 12.

MIKE: Iar săptămâna trecută?

JOE: Să fiu sincer, tot cam atâtea.

MIKE: Putem să vedem acum cum stai cu exercițiile?

JOE: OK. Cel puțin m-am apucat de alergat.

MIKE: Cât de des alergi și cât timp?

JOE: Fac în jur de 15 minute, cam de două ori pe săptămână.

MIKE: Când ai alergat săptămâna asta?

JOE: N-am mai făcut-o, m-am simțit mult prea mizerabil.

MIKE: Și săptămâna de dinainte?

JOE: Duminică dimineața, numai atunci. Urma să alerg din nou, dar mă dor încă gambele.

MIKE: Te descurajează disconfortul pe care ți-l provoacă alergatul?

JOE: Da. Gleznele, gambele, coapsele, respirația îngreunată — le urăsc.

MIKE: Ce alte exerciții mai faci — mergi pe jos, te dai cu bicicleta, alergi pe trepte în loc să iei liftul?

JOE: Nu, dar merg ocazional la saună.

MIKE: Cât crezi că te ajută asta?

JOE: Mă ajută să nu mă învinovățesc și, în plus, nu este atât de istovitor.

Joe este acum mai cinstit cu sine însuși în legătură cu REALITATEA supraîndulgenței sale în privința mâncării și băuturii, dar și în legătură cu gradul minim în care-și fac exercițiile fizice. Gândirea sa naivă sau autoiluzionarea sunt acum întemeiate pe REALITATE. Și mai important, el știe exact de unde pornește.

Mike îl determină apoi să-și revizuiască țelul celor 95 de kilograme, care este probabil nerealist în lumina faptului că Joe cântărește de fapt 107 kilograme. Cu toate acestea, Joe este atât de dezgustat de REALITATEA greutății sale, încât nu dorește să-și schimbe ținuta celor 95 de kilograme, chiar dacă acest lucru necesită acum o scădere în greutate cu, în medie, mai mult de un kilogram și jumătate pe lună. Mike consideră în continuare că acest lucru este unul realist.

Din fericire, Mike se oferă să îl antreneze pe Joe să alerge pentru a încerca să reducă disconfortul pe care îl resimte, ceea ce ne va oferi oportunitatea de a asculta un exemplu de coaching centrat pe o aptitudine fizică. Ei pornesc împreună într-o scurtă alergare, după ce s-au înțeles asupra unui tempo mai lent și asupra țelului de a găsi un stil de alergare, un ritm și o activitate mentală confortabile.

MIKE: OK, hai să găsim deocamdată o viteză inițială care să ne fie relativ confortabilă... Ce observi în legătură cu corpul tău?

JOE: Îmi simt gambele înțepenite.

MIKE: Concentrează-ți toată atenția asupra gambelor și spune-mi exact ce simți în ele?

JOE: O încordare în partea din spate, de jos, a gambelor.

MIKE: Când simți asta? Tot timpul în ambele gambe sau cum?

JOE: Nu, doar atunci când desfac picioarele, și mai mult la gamba dreaptă decât la cea stângă.

MIKE: Evaluează-ți încordarea pe care o simți în gamba dreaptă pe o scală de la unu la zece, unde zece este cât îți poți tu imagina ideea de încordare.

JOE: De fapt e mai puțin acum, dar e în jur de cinci, iar la piciorul stând în jur de trei.

MIKE: Cum e acum?

JOE: A coborât spre trei.

MIKE: Continuă să te monitorizezi și spune-mi când ajunge la doi.

JOE: Ambele gambe sunt acum în jur de doi sau chiar mai puțin. Le simt excelent, dar observ că mă dor brațele atunci când le mișc.

MIKE: OK, fii atent numai la durerea din brațe și spune-mi mai multe despre ea.

JOE: Hei, de îndată ce am început să fiu atent la ele le-am simțit relaxate, și observ că acum le țin într-o poziție mai joasă.

MIKE: Să înțeleg prin urmare că te simți mai confortabil așa?

JOE: Da, cu siguranță.

MIKE: Arată și ceva mai relaxate.

JOE: Da, într-adevăr simt că mă mișc destul de bine. În mod normal, suflarea mi se îngreunează când ajung în acest punct, dar observ că respir destul de ritmat.

MIKE: Fii atent la respirație pentru o vreme. Nu încerca să respiri diferit, ci încearcă să observi cum anume inspiri și cum expiri așa cum se întâmplă de fiecare dată.

JOE: E din ce în ce mai înceată chiar. Până la urmă am să devin totuși un alergător!

MIKE: Care este calitatea pe care ți-ai dori cel mai mult să o găsești la felul în care alergi?

JOE: Ai menționat tu acest lucru și acum încep să îl resimt — fluența.

MIKE: OK, evaluează cât de fluent ești pe o scală de la 1 la 10.

JOE: Ei bine, era în jur de patru, dar acum e deja în jur de șase.

MIKE: De unde citești toate aceste lucruri în corpul tău?

JOE: Din umeri, în mod destul de amuzant.

MIKE: Ce e acum?

JOE: Sunt în jur de opt! Mă simt excelent!

MIKE: Da, și ne-am întors de unde am plecat cu trei minute mai repede decât credeai că o să realizezi.

JOE: Este surprinzător. Simt că aș putea să mai alerg încă 15 minute fără nici un pic de efort.

MIKE: O să și faci asta în curând. Felicitări. Acum poți să vezi felul în care concentrarea atenției în interior clarifică zonele cu probleme, conduce la relaxare, și este foarte interesant că plictiseala a fost eliminată. Ai transformat corvoada în plăcere.

JOE: Nici măcar nu mi-ai spus vreo clipă cum să alerg mai eficient, dar se pare că am găsit de unul singur fluența necesară. Asta mă face să mă simt bine și-mi deschide posibilități și în alte domenii.

În coaching-ul care învață sau dezvoltă pur și simplu o aptitudine fizică pe teren sau în timp real, procesul pe

care îl folosim, repetat desigur în diferite forme, este complet la sfârșitul acestei faze. Îmbunătățirea performanței are loc prin aplicarea CONȘTIENȚIALIZĂRII pe durata fazei REALITĂȚII, așa cum s-a întâmplat în cazul lui Joe. Cu toate acestea, pentru îmbunătățirea generală a sănătății și a bunăstării lui Joe, ca și pentru ameliorarea majorității problemelor în afaceri, care necesită planning, investigare, revizuire și toate celelalte, mai există încă două faze prin care trebuie să trecem.

Când sunteți convinși că nu mai aveți
nici o idee, sigur o să vă vină una.

Scopul urmărit prin stagiul OPTIUNILOR nu este acela de a găsi răspunsul „corect”, ci de a genera și a înșira cât mai multe cursuri alternative ale acțiunii. Cantitatea opțiunilor este mai importantă în acest stagiul decât calitatea și fezabilitatea fiecăreia dintre ele. Procesul colectării tuturor opțiunilor este totodată stimulator pentru creier și la fel de valoros ca și listarea în sine a opțiunilor, pentru că antrenează toate disponibilitățile creatoare. Pașii specifici ai acțiunii vor fi selectați din această bază largă de posibilități creatoare. Dacă pe durata procesului de colectare sunt exprimate preferințele, cenzura, teama de ridicol, obstacolele sau nevoia de armonie, atunci vor fi ratate contribuții cu potențial valoros, iar alegerile se vor vedea limitate.

Maximizarea alegerilor

Un coach va face tot ce-i stă în putere să extragă aceste opțiuni de la discipol sau de la echipa pe care o conduce/în cadrul sesiunii de coaching. Pentru a face acest lucru, el trebuie să-și creeze un mediu în care participanții se vor simți îndeajuns de în siguranță pentru a-și exprima gândurile și ideile fără nici o inhibiție sau

frică de o posibilă judecată din partea respectivului coach sau a altora. Toate contribuțiile, oricât de naive ar părea, trebuie notate, de obicei de către coach, în eventualitatea în care conțin germenul unei idei care ar putea aluneca în insignifianță în lumina sugestiilor ulterioare.

Unul dintre factorii care restricționează cel mai mult aflarea soluțiilor creative în afaceri sau în cadrul altor domenii e reprezentat de asumptiile implicite pe care le formulăm, dintre care multe sunt de ordin inconștient. Spre exemplu:

ASUMPTIILE
NEGATIVE

- Nu poate fi făcut.
- Nu poate fi făcut astfel.
- Nu ar fi niciodată de acord.
- Sigur costă mult prea mult.
- Nu ne putem permite acest timp.
- Ceilalți trebuie să se fi gândit la asta.

De fapt, sunt mult mai multe. Să observăm că toate acestea conțin un negativ sau o revocare. Un coach bun și-ar invita discipolul să se întrebe „cum ar fi dacă...” Spre exemplu:

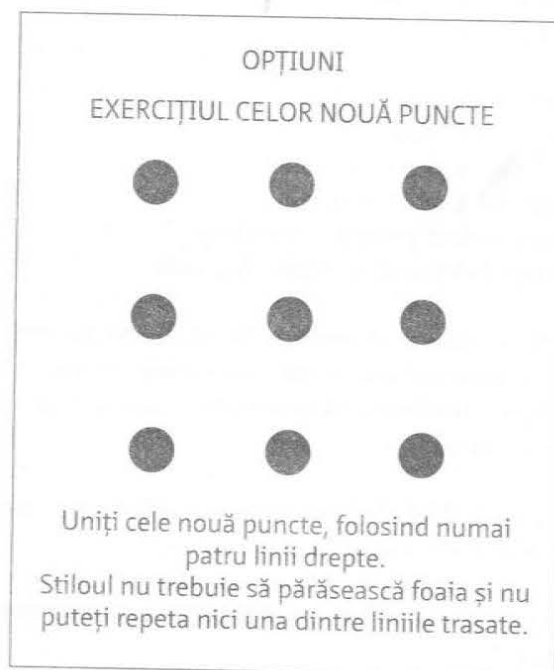
- Cum ar fi dacă ai avea un buget suficient de mare?
- Cum ar fi dacă staff-ul ar fi mai larg?
- Ce s-ar întâmpla dacă ai ști răspunsul? Cum ar fi?
- Cum ar fi dacă obstacolul nu ar exista? Ce ai face atunci?

Prin intermediul acestui proces, care înlătură temporar cenzura judecății raționale, este eliberată o gândire mai creativă iar obstacolul devine probabil mai puțin insurmontabil decât părea la început. Poate că un alt membru al echipei descoperă o modalitate de a ocoli acel

obstacol particular, așadar imposibilul este făcut posibil prin contribuția combinată a mai multor persoane.

EXERCIȚIUL CELOR NOUĂ PUNCTE

În timpul sesiunilor de training pentru alți coach-i folosim bine-cunoscutul exercițiu cu nouă puncte pentru a ilustra grafic asumptiile auto-limitatoare pe care avem tendința să le formulăm. Pentru aceia dintre voi care nu sunt familiarizați cu exercițiul sau care l-au făcut dar se poate să nu-și amintească răspunsul, îl reproduc mai jos.



Se poate să vă fi reamintit sau să vă fi dat seama că asumptia care trebuie eliminată este cea care spune „trebuie să rămâneți în perimetrul pătratului”. Cu toate acestea, nu vă grăbiți să deveniți prea infatuați. Puteți să faceți acest lucru din nou uzând de aceleași reguli dar

folosind trei linii sau mai puține? Care sunt asumptiile cu care vă limitați gândirea de această dată?

Desigur, nimeni nu a spus că trebuie să trageți linia prin mijlocul punctelor, dar fac pariu că ați presupus acest lucru. Cum stăm cu două linii, sau chiar cu una?

Nimeni nu a spus că nu puteți rupe pagina și să o rulați într-un con, să o rupeți în trei fâșii, sau să o împăturiți ca pe un evantai. Prin asta am reușit să înlăturăm o altă asumptie, cea potrivit căreia am avut o singură variabilă, adică poziția liniilor. Dar cine a spus că nu puteți mișca punctele? Recunoașterea tuturor variabilelor disponibile ne va amplifica gândirea și lista de opțiuni. Înlăturarea acestor asumptii auto-limitatoare ne eliberează pentru a putea rezolva problemele mai vechi în noi modalități. Cheia este identificarea premisei false; soluția este apoi mult mai ușor de găsit. (Mai multe soluții la exercițiul celor nouă puncte se află la pagina 225)

Costuri și beneficii De îndată ce a fost realizată o listă inteligibilă, faza de coaching a VOINȚEI ar putea fi o simplă chestiune de selectare a celei mai bune opțiuni din listă. Cu toate acestea, în cazul problemelor mai complexe, așa cum sunt multe în mediul de afaceri, ar putea fi necesară reexaminarea listei, notând costurile și beneficiile fiecăreia dintre acțiunile urmate. Așa ceva ar trebui realizat tot prin coaching, și acesta este cadrul în care amestecul a două sau mai multe idei ar putea fi soluția optimă. Aici îl invit uneori pe discipol să noteze cât de mult îi place fiecare dintre opțiunile de pe listă, pe o scală de la 1 la 10.

Input din partea coach-ului Ce face un coach atunci când are cunoștințe, aptitudini sau experiență cu totul particulare în chestiunea în cauză, iar un discipol nu a oferit soluția care lui i se pare evidentă? În ce stadiu ar trebui un coach să își ofere expertiza? Fără îndoială,

SORTAREA
OPȚIUNILOR

atunci când își dă seama că respectivul discipol și-a epuizat toate posibilitățile. Dar cum poate el furniza un input astfel încât să nu submineze simțul de totală responsabilitate al unui discipol? Destul de simplu, spunând „mai am câteva opțiuni posibile. Ai vrea să le afli?” Sunt foarte puțini discipoli care răspundă negativ la această întrebare și e posibil ca respectivul discipol să îl roage pe coach să aștepte până ce își completează un șir particular de gânduri. Oricare sunt sugestiile furnizate de către coach, acestor gânduri trebuie să le fie acordată aceeași importanță ca în cazul celorlalte OPTIUNI.

Trasarea opțiunilor Atunci când sunt înșiruite OPTIUNILE, ierarhia subconștientă (lucrurile cele mai importante sunt trecute primele) care există în momentul în care schițăm o coloană verticală poate fi evitată prin scrierea la întâmplare a acestora pe hârtie, asemănător felului în care un expert în cuvinte încrucișate rezolvă o anagramă.

Haideți să vedem cum reușește Mike, a cărui formă fizică se întâmplă să fie și ea destul de solidă, să abordeze împreună cu Joe chestiunea OPTIUNILOR, având în vedere că Joe se așteaptă în mod cert la o prescripție din partea expertului privind slaba sa condiție fizică.

MIKE: Deci care sunt toate acele lucruri diferite pe care le-ai putea face, Joe, pentru a fi mai suplu și mai în formă?

JOE: Aș putea alerga mai des sau mai mult sau mai rapid.

MIKE: Ce altceva?

JOE: Aș putea reduce mănecarea și băutura.

MIKE: Ce altceva?

JOE: Aș putea mânca mai puține mâncăruri grase.

MIKE: Ce alte tipuri de exerciții ai putea face?

JOE: Ei bine, presupun că aș putea merge la sală.

MIKE: Altceva?

JOE: Aș putea înota sau aș putea chiar juca niște squash, lucru la care m-am mai gândit din când în când. Sau golf.

MIKE: Ce altceva ai putea face care să nu necesite nici o investiție, nici un echipament, nici un club în care să trebuiască să te înscrii, ceva care să nu iasă din tiparul vieții tale normale?

JOE: Nu mă pot gândi la nimic. Nu aș putea merge cu bicicleta, pentru că nu am bicicletă și nu am de gând să cumpăr una numai pentru asta!

MIKE: Dar dacă ai avea una?

JOE: Aș putea merge cu bicicleta până la serviciu — și până la bar! Aș putea de fapt să merg pe jos până la serviciu și să alerg pe trepte în sus în loc să iau liftul până la etajul al patrulea.

MIKE: Ai putea face asta într-adevăr. Asta e tot?

JOE: Asta e tot, nu?

MIKE: Ai vrea să mai iei în considerare încă o opțiune?

JOE: Sigur, dacă mai ai vreuna.

MIKE: Ce părere ai despre ridicatul greutateților și un regim de exerciții acasă?

JOE: Da, și asta se poate.

Joe și Mike examinează apoi lista și iau în considerare avantajele și dezavantajele acestor opțiuni. Golful mănâncă mult timp. Squash-ul este o formă de exercițiu mult mai rapidă și mai istovitoare, dar ia puțină vreme să îl înveți și să scoți tot ce e mai bun din el. Cel mai apropiat bazin de înot este la 10 kilometri, dar înotul nu este defel periculos. Ei evaluează împreună caracterul practic ale anumitor diete, dar și pe cel al puținței de a nu mai bea în mediul de lucru.

Dacă nu sunteți de părere că acest exemplu de coaching este puțin îndepărtat de contextul afacerilor, ați putea lua în considerare următoarea afirmație făcută de Sir Michael Edwardes într-un interviu cu David Hemery legat de cartea sa, *Sporting Excellence*:

APT DE MUNCĂ

Ezit întotdeauna foarte mult dacă să aduc în echipă o persoană supraponderală, care nu e în formă; acest lucru sugerează o lipsă a disciplinei. Am șaizeci de ani și joc squash de trei ori pe săptămână și tenis o dată. Nu sunt supraponderal. Am mai multă energie decât aveam la cincizeci de ani. Sunt sigur că mă simt mai în formă decât adversarul și cred că asta se vede. Nu aș lua în echipa mea pe nimeni care nu este în formă din punct de vedere fizic.

Joe este conștient acum de toate OPTIUNILE și e des-tul de clarificat asupra diferitelor aspecte pro și contra. A sosit timpul deciziei.

10 | Ce veți face?

Timpul deciziei și timpul preciziei.

Scopul acestei faze finale a unei sesiuni de coaching este acela de a transforma discuția într-o decizie. A fost descrisă clar construcția unui plan de acțiune care să întrunească toate specificațiile, în temeuri atent chestionate și utilizând cea mai largă alegere posibilă a materialelor necesare.

Următorul set de întrebări cu privire la VOINȚĂ sunt aplicabile majorității situațiilor de coaching. Desigur, un coach va adresa întrebări ajutătoare pentru a clarifica fiecare dintre aceste puncte, dar întrebările principale formează o coloană vertebrală eficientă pentru această fază.

Cererile unui manager autocrat sunt adeseori întâmpinate cu o resemnare tăcută, cu încăpățănare sau resentiment, oricât de diplomat ar fi exprimate aceste pretenții. Pe de altă parte, un coach poate aduce un nivel surprinzător de tenacitate în această fază a interogării fără a provoca nici un fel de resentimente, câtă vreme nu își impune propria sa voință ci stimulează voința respectivilor discipoli. Unui discipol îi revin în permanență alegerea și simțul responsabilității, chiar dacă decizia sa este aceea de a nu acționa în nici un fel, și prin urmare nu se va simți asediat de întrebări dure. El se poate chiar amuza recunoscându-și propria ambivalență. Dacă se

simte forțat, acest lucru sugerează că respectivul coach își exprimă involuntar opinia conform căreia discipolul *ar trebui* să urmeze o acțiune anume.

Voi arunca acum o privire asupra valorii, obiectivului și modalității optime de a formula fiecare dintre aceste întrebări.

Ce urmează să faceți? Această întrebare este destul de diferită de „ce ați putea face?” sau „ce vă gândiți să faceți?” sau „care dintre variante vă convine mai mult?”. Nici una dintre aceste întrebări nu implică o decizie fermă. O dată ce un coach a formulat această întrebare pe un ton ferm și răspicat, indicând faptul că a sosit vremea pentru o decizie, el ar putea să o completeze printr-o întrebare de genul „potrivit cărei alternative urmează să acționați?” În majoritatea problemelor legate de coaching, planul de acțiune va cuprinde mai multe opțiuni sau părți combinate ale mai multor opțiuni.

Este evident că opțiunile au fost definite liber. Acum a sosit vremea ca acest coach să formuleze întrebări care să clarifice detaliile legate de opțiunile alese. Neîndoielnic, cea mai importantă dintre acestea va fi:

Când urmează să faceți asta? Este cea mai grea întrebare dintre toate. Cu toții avem idei mărețe despre ceea ce am vrea să facem sau despre ceea ce vom face, dar ele vor ajunge într-un plan al realității doar atunci când le încadrăm temporal. Și nici măcar nu e suficient să ne gândim la anul următor. Dacă vrem să se întâmple ceva, reperul temporal trebuie să fie extrem de clar conturat.

Dacă nu este necesară decât o singură acțiune, atunci răspunsul căutat ar putea fi „marțea viitoare, pe data de 12, la ora 10 a.m.” Uneori vor fi necesare atât o dată de început, cât și una de sfârșit. Dacă acțiunea care trebuie urmată este una repetitivă, atunci intervalele trebuie specificate: „Ne vom întâlni în prima miercuri a fiecărei

luni, la ora 9 a.m.” Coach-ului îi aparține responsabilitatea de a-l obliga pe discipol să respecte riguros cadrul temporal. Un discipol poate să protesteze oricât, dar un coach bun nu-l va lăsa să-și piardă cumpătul.

Acțiunea aceasta va îndeplini țelul propus? Acum, că avem o acțiune și un cadru temporal, este important ca înainte de a merge mai departe să verificăm dacă toate acestea ne duc deopotrivă în direcția scopului sesiunii și în cea a țelului pe termen lung. Dacă nu întreprinde această verificare, respectivul discipol se poate trezi că s-a îndepărtat foarte mult de la calea stabilită. Dacă se întâmplă așa ceva, este important să nu vă hazardați în schimbarea acțiunii, ci să verificați dacă țelul este într-adevăr acela care trebuie modificat în lumina descoperirilor ce au ieșit la iveală după ce acesta a fost definit.

Care sunt obstacolele pe care le-ați putea întâlni? Este important să vă pregătiți și să preîntâmpinați orice fel de circumstanțe care s-ar putea ivi și care v-ar inhiba finalizarea acțiunii. Scenariile externe care vă pot dezbină pot fi întrevăzute, dar ar putea apărea și unele lăuntrice, cum ar fi lipsa de entuziasm a unui discipol. Unii oameni trăiesc un angajament scăzut și de-abia așteaptă să le apară un obstacol în cale, ca să se prevaleze de această scuză pentru a nu putea duce la bun sfârșit o sarcină. Acest lucru poate fi preîntâmpinat prin procesul de coaching.

Cine trebuie să știe? Planurile se schimbă frecvent în afaceri, iar oamenii care ar trebui înștiințați prompt află despre asta mai târziu și din întâmplare, ceea ce este extrem de rău pentru relațiile din cadrul staff-ului. Un coach trebuie să fie sigur că sunt selecționați oamenii potriviți și că aceștia vor fi informați conform unui plan strict.

De ce fel de sprijin aveți nevoie? Această întrebare se leagă probabil de cea precedentă, dar sprijinul poate

îmbrăca forme diferite. El ar putea însemna un aranjament prin care se aduc oameni, competențe sau resurse din afară sau ar putea fi pur și simplu informarea unui coleg cu privire la intenția dumneavoastră și rugămintea ca acesta să vă amintească sarcina sau să vă supravegheze în timp ce o executați. Chiar și numai împărtășirea cu o altă persoană a acțiunii pe care o intenționați are adeseori efectul de a fi siguri că veți finaliza acea acțiune.

Când și în ce fel veți obține sprijinul necesar? Nu este de nici un ajutor să doriți susținere, dar să nu faceți nimic pentru a o obține. Aici coach-ul trebuie să insiste până când acțiunile unui discipol sunt clare și sigure.

Ce altceva mai trebuie să luați în considerare? Această este o întrebare generală absolut necesară, astfel încât un discipol să nu poată pretinde că respectivul coach a omis ceva. Responsabilitatea de a se asigura că nimic nu a fost uitat îi aparține fiecărui discipol.

Evaluați pe o scală de la 1 la 10 gradul de siguranță pe care îl aveți că veți duce la bun sfârșit acțiunile stabilite Această nu înseamnă evaluarea siguranței că deznodământul va fi exact pe măsura celor plănuite. Este vorba despre o evaluare a intenției unui discipol de a-și duce la bun sfârșit sarcina ce-i revine. Împlinirea unei sarcini poate depinde de acordul sau de acțiunile altora, iar acest lucru nu poate fi evaluat.

Care sunt piedicile pentru care nu puteți nota cu 10? Dacă v-ați evaluat la mai puțin de opt, cum puteți reduce dimensiunea sarcinii sau cum puteți lungi scala temporală astfel încât să vă puteți nota cu opt sau mai mult? Dacă evaluarea dumneavoastră continuă să fie sub opt, eliminați pasul pe care trebuie să îl întreprindeți, pentru că cel mai probabil nici nu-l veți urma.

Nimic din toate acestea nu este menit să împiedice îndeplinirea unei sarcini, așa cum ar putea părea, dar din experiența noastră cei care se evaluează la mai puțin de opt nu vor reuși decât arareori să-și ducă sarcinile la bun sfârșit. Totuși, atunci când sunt confrunțați cu necesitatea de a-și admite eșecul, unii discipoli ar putea să găsească dintr-o dată motivația necesară.

Majoritatea dintre noi suntem obișnuiți cu subiectele care se tot repetă pe agenda noastră de lucru, indiferent că este vorba despre locul de muncă sau despre activitățile casnice suplimentare. Lista aceasta devine atât de mâzgălită și de mototolită, încât în cele din urmă ajungem să o rescriem, iar acele câteva subiecte continuă să fie copiate pe mai departe. În timp ajungem să ne simțim suficient de vinovați, dar totuși nu întreprindem nimic ca să schimbăm situația. „Cum se face că nu pot duce niciodată la bun sfârșit lucrul ăsta?”, ne văităm. Lista de sarcini neterminate este dovada eșecului nostru. Ei bine, de ce să ne simțim prost în legătură cu asta? Dacă nu veți face ceva, pur și simplu eliminați acel lucru de pe listă. Iar dacă vreți să aveți succes deplin de acum înainte, nu puneți pe lista dumneavoastră nimic din ceea ce nu aveți de gând să și faceți!

Nu uitați că o sesiune de coaching încearcă să consolideze și să mențină încrederea de sine a unui discipol. Trebuie, prin urmare, să formăm oamenii pentru reușită atât pentru ei înșiși, cât și pentru compania pe care o reprezintă.

A încheia ciclul unei sesiuni de coaching

Ciclul unei sesiuni de coaching este, în acest punct, complet, însă responsabilitatea de a-i înmâna unui discipol dovada scrisă a pașilor de urmat stabiliți și a

răspunsurilor acestuia la toate întrebările cu privire la VOINȚĂ îi aparține coach-ului. El trebuie să-l determine pe discipol să citească și să confirme validitatea acestor dovezi, precum și faptul că intenționează să ducă la bun sfârșit cele afirmate. Acesta este momentul în care, atunci când interpretez rolul de coach, îmi ofer sprijinul în continuare și îl asigur pe discipol de accesibilitatea mea în cazul în care are nevoie de mine. Uneori mă ofer să inițiez chiar eu contactul după un interval suficient de timp, numai pentru a vedea cum au evoluat lucrurile. Toate acestea îmi servesc pentru a-l ajuta pe discipol să realizeze faptul că este într-adevăr important, inclusiv pentru mine. Vreau ca un discipol să părăsească sesiunea simțindu-se bine în pielea lui și în ceea ce privește șansele sale de a duce sarcina la bun sfârșit. Dacă reușește asta, atunci chiar așa va fi.

Haideți să vedem cum se descurcă Mike cu Joe în această fază finală și foarte importantă a VOINȚEI.

MIKE: Ei bine, Joe, avem aici o listă cu dorințe. Hai să-ți reamintesc.

Să alerg mai des, mai mult sau mai rapid.
Să mănânc și să beau mai puțin și mai sănătos.
Să frecventez o sală de fitness.
Să înot.
Squash.
Golf.
Să mă plimb cu bicicleta.
Să merg pe jos.
Să alerg pe trepte în sus.
Să ridic greutate și/sau să fac exerciții acasă.

Ce ai de gând să faci din toate astea?

JOE: Cu siguranță o să continui să alerg, timp de 20 de minute, de cel puțin trei ori pe săptămână.

MIKE: Când o să te apuci de asta?

JOE: Săptămâna viitoare, prima dată marți.

MIKE: În ce zile și în ce moment al zilei o să alergi?

JOE: De obicei marțea și joia, imediat după ce ajung acasă de la lucru, și duminică dimineața. Duminicile o să alerg jumătate de oră.

MIKE: Ce altceva o să mai faci?

JOE: O să reîntorc cu totul la chipsuri și la ciocolată.

MIKE: Și cu băutura ce o să faci?

JOE: Speram să nu mă întrebi despre asta în mod direct! Dar ai dreptate, gata cu vinul și numai o jumătate de halbă de bere pe zi.

MIKE: Cât de realistă e promisiunea asta? Poți să te limitezi la jumătate de halbă dacă ai ieșit cu prietenii?

JOE: Probabil că nu.

MIKE: Am o sugestie.

JOE: Care?

MIKE: Trei halbe și jumătate pe săptămână. Dacă depășești rația într-o zi, pur și simplu te abții pentru o zi sau două ca să te poți simți mai bine.

JOE: Sună în regulă — mult mai ușor de respectat dar cu același rezultat.

MIKE: Când te apuci?

JOE: Duminică.

MIKE: Ce alte exerciții?

JOE: Voi aranja câteva lecții de squash ca să văd dacă îmi place și dacă mă pot apuca.

MIKE: Când?

JOE: Știam că o să mă întrebi asta! Am să-l sun pe antrenor chiar azi și o să îmi programez primul antrenament pentru săptămâna viitoare.

MIKE: Iar următorul?

JOE: Săptămâna următoare.

MIKE: Ce altceva?

JOE: Ei bine, sigur nu o să mă apuc de mers la lucru cu bicicleta în noiembrie. O să o amân și o să o iau din nou în considerare în aprilie.

MIKE: O să-ți amintesc eu (*scofându-și agenda*) și nu glumesc defel!

JOE: Probabil aș putea face câteva exerciții acasă în tot răstimpul ăsta.

MIKE: Ce fel de exerciții, cât de des?

JOE: Tu ești expertul, tu să-mi spui.

MIKE: O să revenim la asta mai încolo. Asta e tot?

JOE: Astea ar trebui să fie mai mult decât suficient pentru a-mi realiza țelurile.

MIKE: Sunt de acord, dar e realist?

JOE: Cred că da.

MIKE: Acum, ce obstacole poți întrezări?

JOE: Crăciunul pentru mâncare și băutură și vremea rea pentru alergat. Asta e tot. O, și lenea mea naturală.

MIKE: Și cum vei face față acestor lucruri?

JOE: Dă-mi câteva halbe de bere în plus și un bol de chipsuri! În săptămâna de după Crăciun sunt liber și o să fac două alergări în plus.

MIKE: Dar dacă o să fie foarte înghețat sau zăpada o să fie foarte mare în acea perioadă sau oricând altcândva?

JOE: Voi înlocui alergatul fie cu squash, fie cu înotul. Știu ce o să mă întrebi. Patruzeci de minute de squash sau douăzeci de lungimi de bazin.

MIKE: Și cum facem cu lenea asta a ta, pe care de fapt o avem cu toții?

JOE: Am nevoie de câte un ghimpe din când în când.

MIKE: Exact la asta vroiam să ajung. Care e sprijinul de care ai nevoie și din partea cui?

JOE: Nevasta mea în ceea ce privește mâncarea și ca să îmi dea imboldul de a alerga. Am să vorbesc diseară cu ea despre toate astea.

MIKE: Vreun alt sprijin?

JOE: De la tine, un telefon o dată la două săptămâni m-ar ajuta, și aș vrea să-mi arăți și câteva exerciții bune pentru acasă. Nu vreau să mă duc și să-mi cumpăr greutateți sau alte chestii de astea.

MIKE: Sigur, pentru genuflexiunile de tipul ăsta nu este nevoie ca cineva să îți țină picioarele și ele sunt la fel de bune și pentru mușchii abdominali. Începe cu zece și apoi mărește-le numărul pe măsură ce le repeți. Ghemuiri de genul ăsta și ceva flotări. Și aici, grupurile de repetiții sunt mai eficiente decât forțarea unui anume set. Ar fi

foarte bine dacă ai face asta timp de zece minute în fiecare zi.

JOE: OK, în fiecare dimineață când mă trezesc, iar dacă le ratez într-o zi, mai am o șansă și seara. Dacă ratez o întreagă zi, am să fac două rânduri ziua următoare.

MIKE: Când o să te apuci de asta?

JOE: Cum ar fi mâine dimineață?

MIKE: Ai fost incredibil de doritor să-ți aranjezi un program destul de ambițios, având în vedere istoria trecutului tău. Cum ți-ai evalua pe o scală de la 1 la 10 șansele de a te și ține de programul ăsta pentru următoarele trei luni?

JOE: Asta e dificil de spus — cred că în jur de șapte.

MIKE: La care parte dintre toate astea ai renunța sau pe care ai reduce-o în așa fel încât să îți acorzi o notă mai mare?

JOE: Cred pur și simplu că e prea mult, și am îndoieli legate de squash pentru că nu o să fiu în stare să fac asta pe cont propriu în timpul meu liber și atât de repede. Dacă renunț la asta, mi-aș acorda un nouă.

MIKE: Bine. Ca ultimă verificare, o să te ajute regimul ăsta să ajungi la țelul pe care ți l-ai propus?

JOE: Regimul i-a modificat oarecum accentul, dar cred că depășește țelul propus și sunt foarte încrezător că voi reuși.

Nu toate sesiunile de coaching sunt la fel de directe precum aceasta, iar unii discipoli pot dovedi mai multă încăpățănare și pot provoca mai multe complicații, dar acest model este destul de tipic și servește la ilustrarea majorității principiilor de coaching.

Și după cum am mai spus înainte, majoritatea sesiunilor de coaching vor fi mai puțin formale și structurate decât aceasta. Majoritatea se desfășoară într-o manieră care poate chiar să nu pară o sesiune de coaching celor neinițiați. Ei își pot pur și simplu imagina că cineva l-a ajutat și l-a înțeles foarte mult pe un altul și că evident a

fost un bun ascultător. Structurate sau informale, principiile fundamentale ale intensificării gradului de CONȘTIENTIZARE și ale consolidării RESPONSABILITĂȚII în sufletul unui performer rămân cheia oricărui coaching de calitate.

11

Ce înseamnă performanță?

Dacă valoarea unei performanțe sau învățămintele trase în urma unei experiențe sunt importante, coaching-ul devine o necesitate. Dacă nu este importantă nici una dintre acestea, atunci spuneți — dacă trebuie să o faceți.

„Îndeplinirea sarcinilor cerute unei persoane” este felul în care definește dicționarul meu performanța, dar asta sună aproape la fel cu a face minimul necesar pentru a merge mai departe. Asta nu înseamnă performanță din punctul meu de vedere; nu la asta mă refer în *Coaching pentru performanță*.

Adevărata performanță trece dincolo de ceea ce este așteptat; ea înseamnă determinarea celor mai înalte standarde pe care cineva le poate avea, standarde care depășesc invariabil cerințele sau așteptările altora. Ea este, desigur, o expresie a potențialului pe care îl are cineva. Această accepție se apropie de cel de-al doilea înțeles al performanței, după cum este el definit în dicționarul meu: „o faptă, o ispravă, o expunere publică a unei aptitudini”. Asta este ceea ce încerc să-i învăț și pe alții.

Expresia deplină a potențialului unei persoane necesită, prin definiție, asumarea responsabilității sau a personalizării totale. Dacă nu ar cere asta, nu ar fi vorba despre potențialul unei persoane, ci despre cu totul altceva. Prin urmare, coaching-ul este stilul sau instrumentul de management esențial pentru optimizarea potențialului și a performanței oamenilor. Nici o comandă, cerință, instructaj, convingere prin amenințări,

Ne comportăm
destul de bine
atunci când
suntem pe pilot
automat și
atenția ne
zboară în altă
parte, dar
performanța
mai ridicată
necesită o
atenție deplină
și nici un fel de
distrageri

directe sau mascate nu poate genera o performanță optimă constantă, chiar dacă poate determina ducerea la bun sfârșit a unei sarcini.

Întrebarea pe care un lider sau un manager trebuie să și-o pună este cât de mult își dorește să ducă la bun sfârșit sarcina sau cât de ridicată este performanța pe care o dorește. Dar, în fond, are el o imagine corectă despre o performanță cu adevărat ridicată? Coaching-ul poate duce la o performanță mult peste așteptările unui coach/manager, și mult dincolo de visele performerului respectiv.

În sport, acolo unde succesul și eșecul sunt atât de clar definite, regulile sunt simple, intervalele de timp sunt scurte iar disconfortul fizic sau mental sunt bine determinate, nu este greu să evoci auto-motivarea. Tabloidele încearcă să ne facă să credem că faima și averea sunt visul oricărui performer sportiv. Probabil că acest lucru este valabil pentru unii, dar majoritatea vizează țeluri mai puțin tangibile, cum ar fi identitatea, stima de sine, excelența și experiența de top, recompense pur personale care nu sunt trăite decât de cel căruia îi sunt destinate.

Prin comparație, succesul în afaceri nu este atât de fascinant și vine mai greu. Calitatea vieții la locul de muncă, în virtutea orelor și a anilor petrecuți în respectivul loc, dobândește o importanță mult mai mare. Puțini sunt liderii unor companii care să obțină vreun grad de recunoaștere publică, iar cei care o fac sunt probabil mai mult blamabili decât faimoși. Pe de altă parte, afacerile oferă nenumărate oportunități, atât mari cât și mici, de a realiza pe cont propriu unele țeluri, care pot fi alese individual pentru a furniza o formare personală optimă. Din nefericire, puțini sunt cei care reușesc să-și privească locul de muncă ca pe o universitate unde se predă dezvoltarea de sine sau corvoadele ca pe niște provocări. Nu este, așadar, defel surprinzător că performanța lor este lipsită de orice fel de strălucire.

Cârnații de la Johnsonville

Haideți să vă spun povestea celor de la Johnsonville Sausage. Acesta este numele unei afaceri de familie din Wisconsin care se ocupa cu cârnați și care în anul 1980 se afla în administrarea lui Ralph Stayer. Stayer a scris un articol despre compania sa în numărul din noiembrie/decembrie 1990 al revistei *Harvard Business Review* sub titlul „Cum am învățat să fiu condus de către lucrătorii mei”, din care voi cita.

Dezvoltarea, vânzările și profiturile mergeau bine la Johnsonville Sausage, oferind toate indiciile unei afaceri de succes, dar... „Ceea ce mă îngrijora, cu toate acestea, mai mult decât competiția, era diferența profundă între potențial și performanță”, a scris Stayer. „Nimeni nu arunca banii, timpul și materialele pe fereastră în mod deliberat; oamenii pur și simplu nu-și asumau nici o responsabilitate pentru munca lor. Ei veneau dimineața la lucru, făceau cu jumătate de inimă ce aveau de făcut și apoi plecau acasă.”

Situația pe care o descrie Stayer este mult prea des întâlnită, dar el a recunoscut în mod clar rolul vital pe care îl joacă responsabilitatea în potențializarea performanței. După propria sa mărturisire, Stayer a „trecut apoi de la controlul autoritar la abdicarea autoritară”. El a forțat responsabilizarea echipei sale de management și s-a așteptat ca aceștia să ghicească ceea ce vroia. Metoda nu a funcționat. „Începutul anilor 1980 m-au învățat că nu puteam oferi responsabilitate. Oamenii trebuiau să o aștepte, să o dorească, chiar să o ceară... Ca să aduc oamenii aici... a trebuit să învăț să fiu un coach mai bun”.

El și-a schimbat abordarea. În locul celor din managementul superior, cei care produceau efectiv au început să guste cârnații și să ia frâiele controlului calității, aducând totodată îmbunătățiri produsului și ambalajului

acestui. Apoi cei de la producție au ridicat problema colegilor care aveau o performanță slabă:

Ne-am oferit să îi ajutăm să-și fixeze niște standarde ale performanței și să îi îndrumăm cum să își amelioreze performanța slabă, dar am insistat ca ei să fie cei care să se ocupe de această situație, de vreme ce ei erau experții în performanța producției. Mi-am mușcat în continuare limba de câteva ori, dar ei și-au asumat responsabilitatea rezolvării problemelor legate de performanță și i-au dat chiar afară pe indivizii care nu se puteau ridica la nivelul standardelor impuse de echipele lor.

În scurtă vreme, forța de muncă de la Johnsonville era responsabilă de marea majoritate a sarcinilor. S-a renunțat la termeni cum ar fi „angajat” și „subordonat” în favoarea „membrilor” organizației, iar managerii au ajuns să fie cunoscuți sub numele de „coordonator” sau „coach”. Această schimbare de limbaj a fixat tonul pentru această organizație reînnoită, unde promovarea a venit din capacitatea de a fi un bun profesor, un coach talentat și un facilitator abil, și nu din conducerea sau rezolvarea unei probleme în sensul tradițional.

Stayer a observat că forța de muncă

vroia să vadă dacă și puneam în practică ceea ce propovăduiam. Încă de la început am făcut lucruri simple pentru a-mi demonstra sinceritatea. Mi-am făcut un semn de birou pe care scria ÎNTREBAREA ESTE RĂSPUNSUL, iar atunci când oamenii intrau la mine cu diverse nelămuriri, mă întrebam dacă acestea erau întrebări la care trebuie să răspund cu adevărat. În mod invariabil, nici nu erau. Oamenii mă rugau tot timpul să iau decizii în locul lor. În loc să le ofer răspunsuri, am întors tablele și am pus eu însumi întrebările, încercând să-i determin să își asume din nou propriile lor probleme.

O dată cu trecerea timpului, „membrii” au fost împuterniciți să își asume decizii strategice, și au făcut acest

lucru foarte bine, iar Stayer a început chiar să se considere un consultant al propriei sale companii.

Atunci când am început acest proces de schimbare, acum zece ani, de-abia așteptam să vină vremea când toate astea se vor încheia și mă voi putea întoarce la adevărata mea slujbă. Dar am ajuns să conștientizez că schimbarea este adevărata sarcină a oricărui conducător foarte eficient în afaceri, pentru că schimbarea se referă la prezent și la viitor, nicidecum la trecut. Nu există nici un final care să trebuiască schimbat. Un alt lucru pe care l-am învățat în afară de aceasta este că la Johnsonville Sausage cauza entuziasmului nu reprezintă o schimbare în sine, ci procesul utilizat în producerea schimbării. Învățarea și responsabilitatea sunt revigorante, iar aspirațiile ne fac inimile să bată.

A obține o performanță mai bună din partea oricărui grup sau individ, incluzându-te pe tine însuși, înseamnă o schimbare permanentă în felul în care gândești și îți conduci afacerea. Schimbarea de acest fel nu este o tranzacție unică, ci un parcurs, iar acest parcurs are un punct de plecare specific (REALITATEA) și o destinație precisă (TELUL).

Așadar, pentru a întreprinde schimbările care vor conduce la o performanță extraordinară, vă recomand concentrarea asupra țelurilor, așteptărilor, contextelor, acțiunilor și învățării.

Stayer pune în mod evident în practică ceea ce propovăduiește. Forța de muncă a răspuns printr-o performanță excepțională și nu încapă nici o îndoială că învățarea și satisfacția au fost la fel de ridicate la Johnsonville Sausage. Este nevoie de curaj pentru a iniția schimbări atât de radicale în cadrul oricărei organizații, dar orice lider de afaceri care caută să se asigure de o performanță reală, și probabil de supraviețuire în viitorul incert, ar face bine să ia în considerare marile schimbări. Dar de unde să începi?

Coaching-ul pentru o îmbunătățire a performanței unui individ, a altora și a echipelor este simplu și direct

PERFORMANȚĂ

dacă principiile sale de bază sunt îmbrățișate pe deplin și dacă locul de unde începe schimbarea este adoptarea unui stil de management bazat pe coaching. Cu toate acestea, chiar și managerii care se folosesc de coaching pe o scară largă pot eșua dacă se concentrează exclusiv asupra îmbunătățirii performanței.

ÎNVĂȚARE

Numeroase companii au început să recunoască faptul că au nevoie să devină organizații în care se învață, dacă vor să își stimuleze și să își motiveze staff-ul și dacă vor să facă față cererii aproape continue pentru schimbări. Performanța, învățarea și satisfacția sunt împletite într-un fel extrem de armonios. Toate trei sunt sporite atunci când există niveluri foarte înalte de conștientizare, un obiectiv fundamental de coaching, dar este posibilă concentrarea mai întâi asupra dezvoltării uneia dintre ele în mod suficient de izbutit, chiar dacă numai pentru o vreme. Atunci când una dintre cele trei premise este neglijată, celelalte două vor avea de suferit mai devreme sau mai târziu. Spre exemplu, performanța nu poate fi susținută acolo unde nu există învățare sau acolo unde nu există satisfacție.

SATISFACȚIE

Mulți performeri sportivi profesioniști au trăit perioade în care și-au pierdut satisfacția pe care le-o procura sportul. Tot astfel satisfacția de a ne lungi pe o plajă ar putea dispărea după una sau mai multe zile și începem atunci să căutăm provocări ale performanței noastre cu vâslitul sau aptitudinile noi cum ar fi scufundările. Școlile de învățare care nu oferă provocările artelor sau sporturilor de performanță și care resping satisfacția nu sunt capabile să mențină standardele înalte ale învățării pe care le caută atât de urgent și de exclusiv. Din motive de coaching, definiția însăși a performanței ar trebui să includă și învățarea, și satisfacția.

12

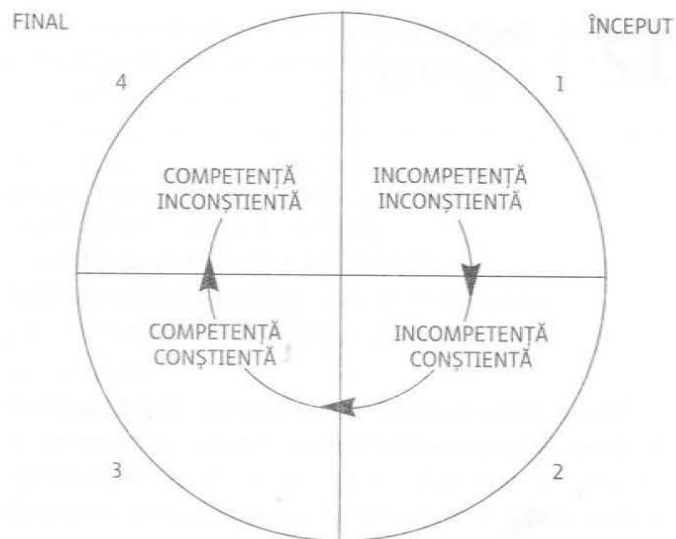
Învățare și satisfacție

Nu trebuie să știm cum se face un lucru
pentru a fi capabili să îl facem.

Am învățat să umblăm, să alergăm,
să mergem cu bicicleta și să prindem mingea
fără nici un fel de indicații.

Marea parte a acestei cărți s-a referit până acum la învățare. Deprinderea abilităților fizice în sport ne-a furnizat un număr de exemple care ilustrează procesul de coaching. Dar utilizarea pe scară largă a metodelor de aplicare a învățării în sport, la lucru și la școală este o indicație asupra sărăciei în care rămâne înțelegerea generală asupra felului în care învățăm cu adevărat. O parte a problemei este aceea că instructorii, profesorii și managerii sunt preocupați mai mult de câștigul pe termen scurt, de trecerea unui examen sau de ducerea la bun sfârșit a unei sarcini de moment, și nu de învățare sau de calitatea performanței. Acestea sunt lucruri care trebuie să se schimbe, pentru că rezultatele pur și simplu nu sunt suficient de bune pentru a ne satisface nevoile sau pe cele ale competiției. Trebuie să găsim o cale mai bună.

Participanții la sesiunile noastre de coaching sunt socați de cât de evidente și înțelepte sunt principiile de coaching, prin logica lor irefutabilă — odată scăpați de tirania pattern-urilor de gândire învechite și redundante, pe care nu ne-am gândit niciodată să le chestionăm sau să le punem sub semnul întrebării. Mulți dintre ei găsesc de ajutor o modalitate de a privi învățarea care este larg acceptată în cercurile de training din cadrul afacerilor. Aceasta postulează patru stagii ale învățării:



- **Incompetență înconștientă** = performanță scăzută, nici un fel de înțelegere sau diferențiere.
- **Incompetență conștientă** = performanță scăzută, recunoașterea lipsurilor și a punctelor slabe.
- **Competență conștientă** = performanță îmbunătățită, efort conștient și oarecum reușit.
- **Competență înconștientă** = o performanță mai înaltă naturală, integrată, automată.

Ciclul învățării ne trece de obicei rând pe rând prin fiecare dintre aceste segmente. De îndată ce un segment din învățare devine pe deplin integrat, iar noi ne străduim să ne continuăm ameliorarea, trecem la următorul ciclu.

Trebuie oare să urmărim întotdeauna aceste patru stagii sau există excepții și accelerări? Un copil învață să umble și să vorbească, să arunce și să prindă, să fugă și să meargă cu bicicleta trecând destul de direct de la

incompetență înconștientă la competență înconștientă. Mai târziu, atunci când un adolescent învață să conducă o mașină, cele patru stagii sunt clar identificabile, input-ul instructorului de șofat fiind aplicat în stagiile de **incompetență conștientă și competență conștientă.** După testul auto, învățarea continuă prin **competență conștientă** și evoluează înspre **competență înconștientă** pe măsură ce actul de a conduce devine din ce în ce mai integrat. În curând vom putea conduce relativ automat în vreme ce ne concentrăm asupra gândurilor noastre, asupra unei conversații sau asupra sunetelor de pe un CD. Aptitudinea de a conduce continuă să se îmbunătățească încetul cu încetul prin experiență.

Învățarea poate fi de asemenea accelerată parcurgând conștient încă o dată de la început ciclul. Aceasta se poate face în două maniere, fie angajând un instructor avansat de conducere care să ne ducă prin stagiile 2 și 3, fie printr-un proces de self-coaching. Prima modalitate presupune faptul că suntem incapabili să determinăm ce anume facem greșit și ce ar trebui să facem diferit pe viitor. Încredințăm astfel responsabilitatea felului în care șofăm unei alte persoane.

Prin cea de-a doua metodă ne asumăm această responsabilitate, închiderea radioului și eliminarea gândurilor noastre de prisos astfel încât să putem observa sau să conștientizăm diferitele aspecte ale felului în care conducem. Dacă acest lucru este realizat conștient, lipsit de o judecată prealabilă și onest, ne vor fi revelate exact acele puncte ale șofatului nostru care au nevoie de îmbunătățire. Acestea pot fi schimbarea dură a vitezelor, proasta apreciere ocazională a vitezei și a distanței sau tensiunea pe care o resimțim în brațe și umeri și care cauzează oboseala prematură. Ne aflăm acum în faza **incompetenței conștiente** și e cel mai probabil că vom intra în faza următoare făcând un efort conștient de a

opera ambreiajul mai finuț și de a privi tuometrul sau vitezometrul și de a lăsa întotdeauna o distanță precisă între vehiculul nostru și cel din față. În cele din urmă, și prin repetiție conștientă, îmbunătățirile devin un obicei și începe **competența inconștientă**.

Există, cu toate acestea, o variație extrem de importantă pe această temă a self-coaching-ului care este mult mai eficientă. În loc să ne chinuim să schimbăm anumite aspecte greșite ale șofatului nostru care au fost identificate în **incompetența conștientă**, putem dobândi rezultate mai bune cu mai puțin efort făcând următoarele.

A NU ÎNCERCA

Identificăm calitatea la care vrem să ajungem, să spunem finețea în schimbarea vitezelor, și, în loc să încercăm să schimbăm cât mai fin vitezele, continuăm pur și simplu să observăm cât sunt de fine gesturile prin care schimbăm vitezele. Pentru a cuantifica acest lucru și a ne oferi o măsurare mai precisă a feedback-ului, am putea crea o scală a fineții de la 1 la 10, unde 10 reprezintă o schimbare de viteză absolut imperceptibilă. Vom continua să conducem la fel de normal, dar ne vom evalua pur și simplu finețea după fiecare schimbare de viteză. Fără a intensifica în vreun fel efortul, cifrele vor începe să crească și într-un interval de timp surprinzător de scurt este posibil ca acestea să se învârtă între nouă și zece.

Aici intervine **competența inconștientă**, monitorizarea scalei se diminuează, iar schimbările fine de viteză sunt menținute chiar și atunci când condițiile de condus devin extreme sau conducem un vehicul nefamiliar. Dacă are loc vreo greșeală, evaluarea și monitorizarea pentru câțiva kilometri a **competenței conștiente** ne va reda finețea. Această învățare sau îmbunătățire a performanței lipsită de orice efort este surprinzător de rapidă și furnizează un rezultat de o calitate mult mai ridicată.

În termeni de proces, acesta este un salt de la **incompetența conștientă** direct la **competența inconștientă**, fără a mai trece prin faza de **competență conștientă**. Instructorul auto ne va conduce prin **incompetența conștientă** și **competența conștientă**, pe o cheltuială mult prea mare de timp și de bani. Cu toate acestea, el este cel care furnizează conștientizarea, așa cum este ea, prin criticile și indicațiile sale, care nici una dintre ele nu este în posesia celui care învață. Cu cât este mai critic și mai dictatorial, cu atât mai tare este subminată responsabilitatea noastră.

Există o diferență enormă între a încerca continuu să faci ceva așa cum trebuie și a monitoriza fără nici un fel de judecată prealabilă ceea ce facem. Aceasta din urmă, făcând un cerc între input și feedback, rezultă într-o învățare de calitate și o îmbunătățire a performanței — iar asta înseamnă a permite și a nu forța. Prima este cea mai stresantă și este totodată cea mai puțin eficientă și cel mai des întâlnită în practica obișnuită.

Satisfacția

Dacă aș fi dedicat un întreg capitol chestiunii satisfacției într-o carte gândită în primul rând pentru cititorul de afaceri, acest lucru ar fi trezit mirarea. Este un subiect care își merită propriul său capitol, dar mă voi mulțumi cu câteva pagini! Satisfacția este trăită în feluri diferite și de către oameni diferiți, dar voi încerca în câteva paragrafe să o torn într-o esență.

Satisfacția este trăită în primul rând prin intermediul simțurilor noastre. Datorită securității fizice confortabile a lumii noastre moderne, suntem expuși mai rar senzațiilor extreme cauzate de evenimentele normale ale vieții la locul de muncă sau acasă, astfel încât inventăm

Atenția concentrată sau concentrarea relaxată descrie aceeași stare pasivă receptivă

sporturi mereu mai radicale și căutăm cu mai mult sârg răgazuri pentru a ne activa sentimentele. Ne aflăm în căutarea unor stimulenți mult mai tari, mai puternici, mai rapizi, mai persistenți — dar ne putem bucura le fel de tare de răspunsuri antrenându-le pur și simplu simțurile pentru a trăi o subtilitate mult mai profundă. Pe măsură ce devenim mai conștienți de simțurile noastre, senzațiile zilnice, obișnuite devin în mod literal senzaționale. Evenimentele zilnice, foarte banale, pot furniza o satisfacție intensă dacă le trăim în deplinătatea simțurilor noastre.

Această conștientizare intensificată poate fi creată în mai multe feluri: prin pierdere sau devoțiune, prin meditație sau medicație, prin exercițiu sau extaz, dar și prin mijloacele simple și lipsite de orice fel de risc ale self-coaching-ului. În măsura în care ne interogăm în mod exact cu privire la ceea ce simțim, atingem, auzim, vedem, mirosim, gustăm și chiar gândim — concentrându-ne să găsim răspunsurile —, acest lucru ne intensifică gradul de conștientizare și satisfacția. Ea ne oferă un feedback mai intens și mai bun sau un input relevant de înaltă calitate.

O altă formă asociată de satisfacție vine o dată cu trăirea unei expresii mai pline a potențialului nostru. De fiecare dată când realizăm un stretching la un nivel pe care nu le-am mai atins până atunci prin străduință, curaj, activitate, fluiditate, dexteritate, eficiență, atingem noi înălțimi ale simțurilor noastre, accentuate de curgerea adrenalinei. Coaching-ul lucrează direct asupra simțurilor, mai ales acolo unde avem în vedere activitățile fizice. Prin urmare coaching-ul sporește satisfacția prin însăși natura sa. În practică, distincția între performanță, învățare și satisfacție devine neclară, iar la limita acestei contopiri stă ceea ce este adeseori descris ca fiind experiența ultimă. E departe de mine gândul de a promova

Stima de sine, încrederea și performanța sunt solidare fără fisură. Tot astfel trebuie să fie și performanța, învățarea și satisfacția — dacă vrem să menținem performanța

experiențele ultime la locul de muncă, dar există și o latură serioasă a acestui fapt, nevoia de a înțelege felul în care funcționează orice fel de coaching și, în mod particular, conștientizarea.

Morcovul și bățul sunt stimulente
pătrunzătoare și persuasive.
Dar dacă tratezi oamenii ca pe niște măgari,
ei se vor comporta ca atare.

Secretul motivației este sfântul Graal pe care fiecare lider în afaceri ar vrea să îl găsească în mod deosebit. Morcovul și bățul, stimulente externe simbolice, încep să devină din ce în ce mai puțin eficiente. Puțini sunt managerii care se îndoiesc de faptul că auto-motivarea ar mai fi bună, dar a forța pe cineva să se motiveze este o contradicție în termeni. Automotivarea sălășluiește în mintea fiecărui individ, inaccesibilă chiar și celui mai înalt lider dintre directorii executivi. Știm că mintea este elementul-cheie, dar unde se află cheia care poate deschide mintea? Pare de asemenea mai ușor de ajuns la motivație în sport decât în afaceri, chiar dacă mulți oameni din sport și antrenorii lor caută în același timp și mai multă motivație. Ce anume putem învăța din sport, dacă putem învăța ceva?

Majoritatea sporturilor implică mintea și corpul într-o aptitudine care necesită balans, coordonare temporală, fluiditate, extensiune, silință și putere în diferite combinații. Cu cât ne apropiem mai mult de folosirea corpului nostru la deplina capacitate a potențialului său unic, cu atât mai multă plăcere vom trăi din senzațiile astfel generate. Sportul este prin urmare satisfăcător până într-acolo încât stârnește o oarecare dependență; activitățile mentale sau fizice sunt departe de a fi astfel, cel

puțin pentru majoritatea oamenilor. Sportul are aici în mod cert un avantaj motivațional. Există de asemenea și alți factori.

Recompensele externe din sport sunt mai imediate, mai pline de strălucire și, peste toate, sunt adeseori mai bogate în avuții și în faimă. Cu toate acestea, mai important este faptul că, în cele din urmă, performanțele sportive de la toate nivelurile se află exclusiv în mâinile performerilor (responsabilitate totală). În plus, alegerea de a te apuca de un sport, indiferent care ar fi acesta, este adeseori făcută în primul rând din dorința de identitate și stimă de sine. Acestea consolidează în mare măsură auto-motivația, iar în acest moment avem toate ingredientele pentru a câștiga.

Pentru că nu există decât o satisfacție inerentă limitată la locul de muncă, cel puțin pentru aceia care nu trăiesc avantajul responsabilității de a lucra pentru ei înșiși, angajatorii au trebuit să se bazeze pe factorii motivatori externi. Cu toții avem nevoie de bani. Nu putem contesta în nici un fel faptul că banii pot oferi motivația necesară, dar dacă aceștia vin sub forma unor creșteri minime, strâns negociate și acordate fără nici o tragere de inimă, atunci motivația este minimă.

De când au început să muncească, oamenii au recurs la o combinație între amenințare și recompensă pentru a-i determina pe alții să facă ceea ce doresc. Dacă ne întoarcem suficient de departe în timp până în vremurile sclaviei, toate mergeau după băț și nimic după morcov. Pe măsură ce a trecut timpul, morcovii au fost introduși în speranța că oamenii se vor comporta mai bine, ceea ce au și făcut, dar încet și numai pentru o vreme. Așa că apoi am încercat să spălăm morcovii, să-i gătim și să procurăm alții mult mai mari; apoi am încercat să tocim bățul, iar alteori chiar să-l ascundem, pretinzând că nu

MORCOV ȘI BĂȚ

avem nici unul, până când am avut realmente nevoie de el. Performanța a fost îmbunătățită încă o dată — în mică măsură.

În momentul de față suntem confrunțați cu constrângeri economice pentru creșterea plăților, iar oportunitățile de promovare sunt mereu din ce în ce mai puține. Suntem disperați în încercarea de a atinge o performanță mai înaltă și începem să rămânem fără nici un morcov. Bățul este văzut din ce în ce mai mult ca fiind incorect politic. Așadar sistemul motivării ne-a trădat, dar nici un moment prea devreme, și în plus oricum nu a funcționat niciodată atât de bine. La locul de muncă oamenii nu se ridică, în general vorbind, la potențialul lor, după cum arată deja o privire asupra calității performanței într-o situație de urgență reală.

Analogia morcovului și a bățului își are obârșia în motivarea măgarului. Din câte îmi aduc aminte, performanța măgarilor nu e chiar o pildă exemplară. Sper că nu îi nedreptățesc pe măgari spunând că ei vor face de fapt cât pot de puțin ca să scape de o sarcină. În măsura în care tratăm oamenii ca pe niște măgari, ei se vor comporta ca atare. Trebuie să ne schimbăm fundamental ideile cu privire la motivație. Dacă oamenii trebuie să performeze cu adevărat, ei trebuie să se automotiveze.

Cercetările au arătat constant că atât securitatea unei slujbe, cât și calitatea vieții la locul de muncă au o prioritate mult mai ridicată pentru o proporție considerabilă a oamenilor. Atunci când unul sau amândoi acești factori motivatori interni sunt absenți, banii, cel mai evident stimulent extern, primesc o semnificație mult mai mare pentru că „este singurul lucru pe care îl putem obține aici, așa că ne vom lupta pentru fiecare centimă pe care o putem obține.” Cu toate acestea, în măsura în care banii sunt percepuți, dați și primiți ca o

măsură a stimei de sine, există o explicație destul de logică pentru importanța lor atât de mare.

Maslow și motivația

În anii 1950, un psiholog american, Abraham Maslow, a spart șabloanele cercetării prin patologie pentru a încerca să înțeleagă natura umană. În loc de aceasta, el a studiat oamenii maturi, compleți, împliniți și de succes, și a conchis că am putea fi astfel cu toții. El a afirmat, de fapt, că aceasta ar fi starea umană naturală. În opinia lui, tot ceea ce ar trebui să facem este să ne depășim blocajele interioare pe care le punem în fața dezvoltării și a maturizării. Maslow a fost părintele valului de gândire psihologică mai optimistă care încearcă în continuare să înlăture behaviorismul ca model favorit al oamenilor. Optimismul psihologic este esențial dacă vrem să îmbrățișăm pe deplin coaching-ul ca stil de management al viitorului.

Maslow este bine cunoscut în cercurile de afaceri pentru ierarhia sa cu privire la nevoile umane. Acest model sugerează că nevoile de bază sunt apa și mâncarea și că nu ne va păsa prea mult de altceva (poate doar de telefonul mobil!) până când nu ne satisfacem acea nevoie. De îndată ce ne-am asigurat o rezervă de apă și mâncare, începem să ne preocupăm de chestiuni cum ar fi adăpostul, îmbrăcăminte și siguranța. Din nou, atunci când le avem și pe acestea, cel puțin în parte, începem să ne concentrăm asupra nevoilor sociale sau, după cum a descris-o Maslow, nevoia de a aparține unei grupări. Aceste nevoi le-am întâlnit parțial în propria familie, iar mai târziu prin pătrunderea noastră în cluburi și asociații.



IERARHIA NEVOILOR DUPĂ MASLOW

Căutăm apoi să ne satisfacem dorința de a fi apreciați de către ceilalți, intrând în concurență cu ei pentru putere, victorie sau recunoaștere. Această nevoie extrovertită este înlocuită în cele din urmă de o nevoie de stimă mult mai subtilă, nevoia unei stime de sine. Aici solicităm standarde mai înalte de la noi înșine, și ne ghidăm mai degrabă după propriile noastre criterii de a ne măsura pe noi înșine, nu după felul în care suntem văzuți de către ceilalți.

Starea cea mai înaltă este atinsă, după Maslow, de persoana care își actualizează sinele și care o realizează atunci când sunt satisfăcute ambele nevoi de stimă iar individul nu mai este condus de nevoia de a dovedi ceva, nici față de sine însuși și nici în fața altcuiva. El a numit această stare *actualizare de sine* pentru că *autoactualizat*

ar fi implicat că am putea ajunge acolo cu adevărat, în vreme ce Maslow a gândit-o ca pe un parcurs neîncetat. Nevoia asociată actualizării de sine este nevoia de sens și de scop în viața oamenilor. Ei vor ca munca lor, activitățile și existența lor să aibă o anumită valoare, să fie o contribuție adusă celorlalți.

Cum se leagă toate acestea de motivație? Oamenii vor căuta să se angajeze în acele activități care îi ajută să își satisfacă nevoile. Este foarte probabil ca ei să nu fie decât parțial conștienți de acest proces, pentru că munca s-a dezvoltat natural în modalități care ajută la realizarea nevoilor respective. Cu toate acestea, cu cât ne vom pune mai mult în mișcare sistemele motivaționale înspre nivelurile de nevoie ale celor pe care dorim să îi motivăm, cu atât mai fericiți vor fi cu toții.

Munca satisface nevoile primare ale oamenilor, oferindu-le un venit cu care aceștia își pot hrăni și îmbrăca familiile, și cu care își pot plăti costurile de locuire. Găzduirea în apropiere și cantina pentru staff, care există mai demult, ajutau în egală măsură la împlinirea acestor nevoi. Munca adună oamenii laolaltă într-o comunitate de muncă. Mai mult, munca oferă promovare, prestigiu, gradare a plății și chiar o mașină de firmă prin care puteți trezi stima altora. Factorul motivator cel mai normal folosit la locul de muncă, recompensarea în diverse monede, reușește întrucâtva să satisfacă nevoile de supraviețuire, de apartenență și chiar și cea mai de jos dintre cele două nevoi de stimă. Până acum totul este foarte clar.

O scurtă privire asupra istoriei va revela faptul că în urmă cu câteva decenii exista o nevoie mult mai mare decât există astăzi în ceea ce privește găzduirea în apropiere și cluburile sociale și sportive, și mult mai mică în ceea ce privește promovarea și prestigiul. Cu alte

MOTIVAȚIA
LA LOCUL DE
MUNCĂ

cuvinte, societatea caută astăzi în mod colectiv satisfacerea nevoilor aflate ceva mai sus în ierarhie. Sistemele de recompensare încep să reflecte schimbările la acest nivel.

Următoarea nevoie înspre care începe să se miște un segment destul de mare al societății moderne este aceea a stimei de sine. Metodele tradiționale de afaceri și management sunt foarte slab echipate pentru a satisface această nevoie. De fapt, ele eșuează din principiu în această privință pentru că natura însăși a stimei de sine merge împotriva lor.

Din când în când, declinurile și restructurările economice, insecuritatea locului de muncă, creșterile salariului minim și scăderea prețurilor la locuințe fac ca un mare număr de lucrători să alunece înapoi pe treptele ierarhiei. Atunci când se întâmplă acest lucru, spectrul nevoilor predominante se îngustează. Și mai rău chiar, multe dintre afaceri nu mai pot furniza cu ușurință acele lucruri care atrag stima celorlalți, cum ar fi promovarea sau o mașină de firmă. Prin urmare, cum își vor motiva afacerile oamenii din subordine? Ele trebuie să continue să satisfacă nevoile de bază, făcând totodată schimbările fundamentale necesare pentru a putea împlini nevoile din ce în ce mai mari care apar mereu în rândul angajaților.

COACHING-UL
ESTE ESENȚIAL

Stima de sine nu este satisfăcută prin prestigiu și privilegii, care sunt mai mult simbolice decât substanțiale. Ea este consolidată atunci când cineva este considerat demn de a face alegeri. Promovarea lipsită de delegarea autentică a autorității și de oportunitatea de a exprima potențialul este contraproductivă. În vreme ce impunerea neagă alegerea, ia înapoi puterea, limitează potențialul și demotivează, prin coaching putem obține exact opusul.

Unii angajați, în special cei mai tineri, dau semne că s-ar afla în posesia nevoilor de autoactualizare. Ei vor ca munca lor să fie de valoare și să aibă sens și scop. Alinierea buzunarelor acționarilor nu mai are absolut nici un sens. Companiile sunt obligate să ia în considerare mai cu atenție eticile, valorile și nevoile tuturor acționarilor, angajaților, clienților, comunității și ale mediului înconjurător.

Această problemă este ridicată din ce în ce mai frecvent de către staff și manageri în timpul sesiunilor pe care le conducem. Companiile caută o schimbare în stilul managementului, dar și angajații o solicită. Dacă acești angajați tineri totuși, în termenii lui Maslow, ceva mai maturi nu ajung să fie dezamăgiți, schimbările vor trebui să aibă loc în curând. Acestea vor dura mai mult timp, în condițiile în care nu mai există prea mult timp la dispoziție. De fapt, timpul rămas este atât de puțin iar chestiunea în cauză atât de importantă încât am inclus în această ediție următoarele trei capitole, pentru a mă ocupa de aceste probleme mai pe îndelete. Acest fapt este menit să devină un temei esențial pentru orice coach și necesită un nivel mai profund de înțelegere.

Dintre toate cele patru criterii care ne determină să ne alegem comportamentul managerial, formarea staff-ului primește cea mai mică prioritate. În capul listei stă presiunea temporală, apoi teama, apoi urmează calitatea muncii sau a produsului, lăsând problema formării staff-ului pe un nemeritat loc patru. Lipsa timpului și excesul de teamă ne pun în situația de a da ordine și de a controla, în vreme ce calitatea muncii și nevoia de formare necesită coaching.

Nu este defel surprinzător faptul că, în general, coaching-ul este privit ca o activitate suplimentară prin prisma termenelor scurte și a urgenței cu care trebuie să

VALORILE
CORPORATIVE ȘI
VIITORUL

ALEGEREA
COMPORTAMENTULUI
MANAGERIAL

Stima de sine
este forța vitală a
performanței la
locul de muncă

fie returnat profitul. Cu toate acestea, tendința de schimbare este evidentă, iar aceasta este exprimată de așteptările schimbătoare ale staff-ului mai tânăr. Ei vor să știe la interviurile pentru angajare la ce oportunități de training și de formare și la ce stil de management se pot aștepta. Ei nu caută — și nici nu vor să o facă — o slujbă pentru tot restul vieții, astfel încât vor pleca dacă nevoile lor nu sunt realizate. Iar aceste nevoi se referă la lucruri care le vor servi încrederii de sine, cum ar fi un stil de management bazat pe coaching.

Această noțiune se sprijină mai departe pe o scurtă privire asupra poziției pe care au dobândit-o mulți tineri strălucitori ai staff-ului în ierarhia nevoilor stabilită de Maslow — nivelul stimei de sine. Majoritatea societății noastre occidentale postindustriale se află încă în faza de statut și recunoaștere, iar aceasta îi include pe mulți directori executivi. Există două probleme în această privință. Prima este aceea că șefii consideră că staff-ul lor se află fie în aceeași fază cu ei, fie sub ei în ierarhie, și ca atare nu recunosc importanța stimei de sine a lucrătorilor. Cealaltă este aceea că staff-ul își pierde respectul față de șefii care par a fi mai puțin evoluți din punct de vedere psihologic. Nevoia de statut și comportamentul de tip poruncește-și-supraveghează devin ținta glumelor sau a disprețului.

Încrederea de sine este o riglă extrem de folositoare atunci când vrem să evaluăm impactul comportamentului nostru asupra altora. Este mult mai ușor, dacă nu cumva mai dureros, să ne privim intervențiile asupra celorlalți în termenii sporirii sau ai diminuării încrederii de sine a altora. Orice fel de instructaj, orice fel de critică, fiecare reducere a alegerii, fiecare manifestare a ierarhiei, fiecare act de disimulare diminuează în mod subtil încrederea de sine a oamenilor. Coaching-ul, încrederea, deschiderea, respectul, laudele autentice, libertatea de a alege și, desigur, succesul contribuie la sporirea acesteia.

14

Coaching pentru un scop

Am menționat la sfârșitul capitolului precedent felul în care promotorii actualizării de sine caută un sens și un scop, precum și felul în care ei consideră adeseori că acestea contribuie într-o oarecare măsură la bunăstarea altora. Din ce în ce mai mulți oameni par să acorde atenție cu obiectivitate și angajament celorlalți, făcând-o de parcă s-ar raporta la ei înșiși. Aceste griji altruiste care încep să apară i-ar putea determina să chestioneze eticile și valorile corporatiste, precum și motivația profitului. Nu este, prin urmare, surprinzător că investițiile globale în ceea ce sunt numite fondurile „etice” se află într-o creștere accelerată, nici că sexismul și rasismul, endemice până acum în multe locuri de muncă, sunt condamnate astăzi pe scară largă.

Energia acestor schimbări este dată de oamenii obișnuiți care vor mai mult, să spunem, de la felul în care sunt tratați la locul de muncă și de către mediul de afaceri. În ciuda acestor lucruri, mediul înconjurător, aflat într-o continuă „fierbere”, ne trimite tuturor, și domeniului afacerilor în mod particular, câteva mesaje dure cu privire la valori și comportament în contextul global. În plus, consecințele potențiale ale creșterii intensive a animalelor și ale modificărilor genetice asupra culturilor ne forțează să reevaluăm în mod serios meto-

dele agricole, mult dincolo de sfera simplilor „iubitori de natură”. Care va fi următorul cap de pod?

Nu pot să nu observ în cadrul programelor de coaching faptul că problema sensului și a scopului este ridicată din ce în ce mai des. Sunt uimit de cât de frecvent aleg participanții ca subiect al sesiunilor practice de coaching dorința lor de a fi independenți și de a evada din ceea ce înțeleg ca fiind o lume corporatistă lipsită de sens. Contraziși de nevoia de securitate, ei pot alege la fel de bine să stea liniștiți pentru o vreme, dar cât de bine pot ei performa cu adevărat atunci când sunt apăsați de insatisfacție?

Coaching-ul este un instrument neprețuit în acest mediu, care poate ajuta staff-ul să își clarifice propriile gânduri, pentru că atâta vreme cât membrii săi rămân confuși și frustrați, cel mai probabil că nici nu vor da ce e mai bun în ei. Unii ar putea părăsi oricum organizația, dar majoritatea au șansa de a afla cum pot găsi un sens în munca lor actuală, și, prin urmare, cum pot obține o performanță îmbunătățită printr-o voință și o satisfacție mult mai mari.

Voi enumera mai jos genul de întrebări de coaching pe care le folosesc în astfel de situații, păstrând tot timpul în minte faptul că, în practică, următoarea mea întrebare va fi invariabil determinată de răspunsul pe care l-am primit la precedenta întrebare. Presupun că, în acest caz, un discipol și-a expus deja intenția de a opera asupra felului în care își poate îmbunătăți calitatea vieții sale la locul de muncă.

TEL Încerc întotdeauna să pornesc la drum în mod pozitiv și de la țelul oricărui discipol — ideal pentru el.

- Ce anume ți-ar plăcea să obții până la sfârșitul acestei sesiuni de coaching?

- Hai să ne imaginăm cum ar sta lucrurile peste un an sau doi. Care ar fi situația ta ideală de lucru? Descrie-mi în câteva detalii cum ar fi ziua ta obișnuită de lucru. (Aceasta se poate referi direct sau deloc la slujba curentă, fără ca eu să o judec în vreun fel.)
- Care sunt în acest moment elementele scenariului după care tânjești?
- Cât de important este fiecare dintre acestea pentru tine? (Te poți folosi de o scală de la 1 la 10.)
- Așadar, care ar fi țelul tău la locul de muncă?
- Până când ai vrea să se întâmple asta?
- Ce vrei cu adevărat, din tot sufletul, de la viața ta la locul de muncă?
- Dacă toate astea ți se par destul de îndepărtate de momentul prezent, numește-mi câteva pietre de hotar pe acest parcurs.
- Care ar fi primul pas pe care ți-ar face plăcere să-l execuți, din postura în care te afli acum?
- Cât de mult simți că stăpânești pe deplin situația? (În mod frecvent este o problemă foarte mare pentru un discipol să conștientizeze că situația în care se află depinde în cele din urmă de alegerea sa proprie. Mulți discipoli se simt adeseori victime și se percep prin urmare ca fiind total lipsiți de orice putere.)
- Dincolo de frustrările care apar zi de zi, ce anume te nemulțumește cel mai mult în ceea ce privește munca ta?
- Care sunt griile care stau în spatele acestei nemulțumiri?
- Cum anume ți-ai putea rezolva aceste griji?
- Ce altceva te preocupă? Și altceva? Spune-mi mai multe despre asta.
- Ce fel de oameni și ce fel de activități nu îți plac defel la locul de muncă?

REALITATE

- Cât timp te simți bine și cât timp ai un sentiment de disconfort la locul de muncă? Hai să evaluăm un pic partea pozitivă.
- Ce fel de oameni și ce fel de activități îți fac plăcere la locul de muncă?
- Ce fel de calități întruchipează toate acestea? Unde altundeva ai mai putea găsi aceste calități?
- Care sunt activitățile pline de sens pentru tine, indiferent dacă la lucru sau în afara orelor de muncă?
- Dacă ar trebui să afirmi cu tărie un scop în viață, care ar fi acesta?
- Dacă ai avea șansa să îți redactezi necrologul chiar acum, ce ți-ar plăcea să scrii despre viața ta? (O întrebare bună, dar aveți grijă cui i-o adresați!)

OPȚIUNI

- Care sunt opțiunile tale pentru a schimba starea lucrurilor? (Dacă un discipol răspunde „Mi-aș putea schimba locul de muncă”, continuați după cum urmează, dar păstrați mereu în minte faptul că formele și structurile schimbătoare nu modifică de fapt absolut nimic. Conștiința asupra respectivelor fapte este cea care trebuie să fie schimbată.)
- Care ar fi beneficiile dacă ai face asta? Ce ai avea de pierdut?
- Cum te-ai putea asigura că la noul loc de muncă nu ar apărea exact aceleași probleme?
- Ce fel de muncă? Cum ai putea găsi așa ceva? Cât de multă siguranță ți-ar putea aduce așa ceva?
- Așadar schimbarea locului de muncă și câștigarea independenței sunt două dintre opțiunile posibile. Hai să ne uităm acum la felul în care ai putea introduce câteva dintre calitățile pe care le cauți în munca pe care o desfășori în acest moment.
- Cum altfel? Unde? Și unde altundeva?

- Ce anume ar trebui să se schimbe? Ce anume ai putea face tu ca să schimbi această situație? Pe cine ai putea ruga să schimbe alte lucruri?
- Dacă ai putea să schimbi toate aceste aspecte, în ce măsură acest lucru ți-ar satisface nevoile?

Acesta nu este deloc un set exhaustiv de întrebări, dar am speranța că vă poate furniza un fir de interogare pe care l-ați putea urma cu folos în astfel de sesiuni. Nu am formulat intenționat frazele de mai sus ca întrebări pentru a ilustra o manieră de a evita efectul inchizitorial al fiecărei propoziții ce se încheie cu un semn de întrebare.

În cele din urmă am ajunge la un set de întrebări cu privire la VOINȚĂ pentru a-l lega pe discipol de acțiunea reală, fie că este vorba despre locul de muncă actual sau nu, dar fără nici un fel de influență sau de prejudiciu din partea respectivului coach. Trebuie să ne aducem întotdeauna aminte că încrederea în sine a unui discipol domină asupra tuturor aspectelor, astfel încât succesul și posibilitatea ca acesta să facă propriile sale alegeri în legătură cu felul în care sunt realizate lucrurile să fie și ele predominante.

Căutarea unui sens este pentru om principală motivație în viață și nicidecum o raționalizare secundară a pulsionilor instinctuale.
(Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning*, 1959)

Maslow a oferit umanității nu doar această ierarhie — el a fost unul dintre fondatorii psihologiei umaniste, cunoscută uneori ca a treia forță a psihologiei după psihanaliză și behaviorism. În loc să studieze patologia și bolile mintale, așa cum au făcut alții înaintea sa, Maslow a studiat oamenii sănătoși, perfect funcționali, pentru a obține un insight mai aprofundat asupra naturii umane.

Țelul psihologiei umaniste a fost împlinirea potențialului uman prin intermediul conștiinței de sine, văzută de unii ca panaceu. Aceasta pune accentul pe emoțivitate. Ea a pătruns în lumea afacerilor într-o măsură restrânsă în anii '70 și a influențat moda către o dezvoltare personală, chiar dacă inteligența emoțională a devenit nu doar acceptabilă, ci și dezirabilă până la a fi vitală succesului în afaceri abia odată cu cartea din 1995 a lui Daniel Goleman pe acest subiect. De atunci toată lumea a început să își dorească câte ceva.

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

Inteligența emoțională poate fi descrisă ca inteligență interpersonală sau, mai simplu, sub forma aptitudinilor sociale. Aceasta poate fi împărțită în cinci domenii: a cunoaște sentimentele unei persoane (conștiința de sine), a îndruma sentimentele unei persoane, a motiva o

persoană, a recunoaște emotivitatea în ceilalți și a mânuși relațiile. Asta sună suficient de direct și cu toții combinăm aceste aptitudini într-o măsură mai mică sau mai mare. Persoanele inteligente din punct de vedere emoțional le întrupează pur și simplu într-o manieră mai deplină decât ceilalți.

De îndată ce am înghițit pastila cu IE, așa cum a ajuns ea să fie cunoscută, câteva cărți noi au apărut revendicând meritele unei IS sau inteligența spirituală. Spiritual în acest sens nu este vreun concept religios, ci termenul este definit de autoarea Elisabeth Denton drept „dorința fundamentală de a afla sensul și scopul ultimei în viața unei persoane și de a trăi o viață integrată”.

Toate acestea conferă credibilitate noțiunii potrivit căreia oamenii din lumea afacerilor de azi sunt confrunțați cu o criză reală de sens. În cartea sa *Spiritual Intelligence*, Danah Zohar citează un om de afaceri de 36 de ani care își descrie propria criză personală:

Sunt la cârma unei companii mari și de succes aici, în Suedia. Sănătatea mea este excelentă; am o familie minunată, o poziție în cadrul comunității. Presupun că am „putere”. Dar, cu toate acestea, nu sunt sigur în privința felului în care îmi trăiesc viața. Nu sunt convins că mă aflu pe calea cea bună făcând ceea ce fac acum.

El a explicat că era extrem de îngrijorat de starea lumii, mai ales de condiția mediului înconjurător global și de prăbușirea comunității. El avea sentimentul că oamenii evită scala reală a problemelor cu care se confruntă. Marile afaceri, precum cea pe care o conducea, erau vinovate în special de ignorarea unor astfel de probleme. „Vreau să fac ceva în privința asta”, a continuat businessman-ul. „Aș vrea, dacă pot spune așa, să-mi dedic viața pentru a fi de folos, dar nu știu cum. Știu pur și simplu că vreau să fac parte din soluție. Nicidecum din problemă.”

Ideea potrivit căreia sensul și scopul sunt semnificative este departe de a fi una nouă. Probabil că ea este de fapt la fel de venerabilă ca și cele mai străvechi religii. Poate că acesta este momentul potrivit ca să fie recunoscută la justa ei valoare în lumea afacerilor — dar ea trebuie să vină din interior, de vreme ce impunerea ei din afară este arareori eficientă, după cum bine știe orice coach.

Fiecare coach în afaceri și în viață va avea nevoie de aptitudini suplimentare și de training pentru a putea adresa eficient și confortabil astfel de întrebări foarte profunde. Acum mulți ani în urmă, soția mea și cu mine am fost atrași de profunzimea și cuprinderea psihosintezei, care mi-a însuflețit de atunci munca de coaching. Ea conduce acum o organizație caritabilă educațională bazată pe psihosinteză.

Psihosinteza a fost concepută de Dr Roberto Assagioli în 1911. Acesta fusese un adept al lui Freud și a fost primul psihianalist freudian din Italia. Ca și Carl Gustav Jung, prietenul și colegul său de discipolat, el s-a împotrivit viziunii instinctiviste și patologice limitate asupra omului pe care o propovăduia Freud. Ambii au sugerat că am poseda în fapt o natură mult mai înaltă, iar Assagioli a afirmat că o mare parte a disfuncțiilor psihologice din lume își au rădăcinile în frustrarea și chiar disperarea față de lipsa de sens și de scop din viețile noastre.

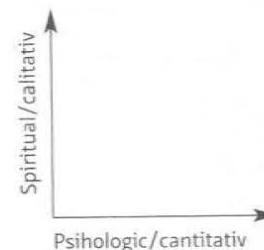
Assagioli s-a aflat mult înaintea vremii sale, iar psihosinteza a rămas relativ obscură până în anii '60, când a devenit o componentă de bază a celei de-a patra forțe a psihologiei care a apărut sub numele de psihologie transpersonală. Aceasta nu neagă cea de-a treia forță (psihologia umanistă), ci o înglobează și construiește pe temeiurile acesteia. Ea se dovedește mult mai sensibilă față de aptitudinea voinței, a experimentării sensului,

scopului și direcției, a responsabilității personale și a felului în care putem acorda prioritate celorlalți — toate bazate pe ipoteza potrivit căreia fiecare dintre noi avem o identitate mai profundă sau un principiu organizator mai înalt.

Psihosinteza oferă un număr de hărți și de modele, ale căror margini conturează un cadru extrem de folositor unui coaching aprofundat. Ea furnizează un model simplu de dezvoltare umană care, ca toate modelele, nu reprezintă adevărul, ci este o simplă reprezentare care mijlocește desfășurarea unei conversații în interiorul propriei noastre minți și împreună cu ceilalți. Dacă ea se dovedește corectă măcar în parte, putem sugera că un coach va avea zdravăn de muncit în următorii ani.

Un coach pregătit în psihosinteză îl poate invita pe discipol să își refacă viața sub forma unui parcurs evolutiv, să observe potențialul creativ din cadrul fiecărei probleme, să vadă obstacolele ca pietre de hotar și să își imagineze că avem cu toții un scop în viață plin de provocări și de obstacole ce trebuie depășite pentru a împlini acel scop. Întrebările unui coach au drept țință ca discipolul să-și identifice potențialul pozitiv în chestiune și în acțiunile pe care alege să le întreprindă.

Ne putem trasa experiența cu privire la cursul propriei noastre vieți sau al altora pe un model grafic bidimensional, unde axa orizontală reprezintă succesul material și integrarea psihologică, iar axa verticală reprezintă dezvoltările spirituale, valorice sau aspiraționale.

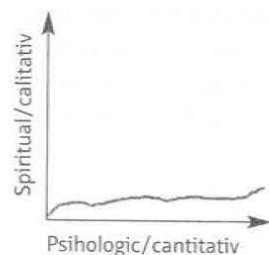


PARCURSUL
SPIRITUAL

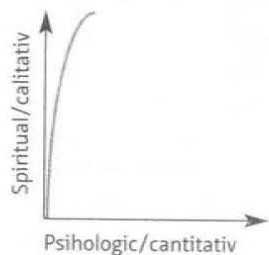
Vă propun să ne uităm la câte un exemplu din fiecare dintr-un text de psihosinteză.

Un om de afaceri se poate concentra asupra realizărilor personale și succesului în lumea materială și poate să devină o persoană foarte bine integrată, un bun părinte și un membru respectat al societății, fără să își fi pus vreodată măcar o întrebare plină de sens cu privire la viață. Aceasta este tendința oamenilor occidentali, tendință care a dat naștere unor mari progrese și inovații materiale.

Se poate ca occidentalii să disprețuiască tipul mai mistic care trăiește o viață contemplativă și ascetică, dar care pare prost înzestrat pentru a putea face față realităților și aspectelor esențiale ale lumii de zi cu zi. Acești oameni trăiesc o viață monastică de studiu și ajutor generos acordat celorlalți. Casa lor, finanțele lor și chiar și personalitatea lor se pot afla într-o oarecare dezordine. Cu toate acestea, ei judecă ceea ce urmărește un om de afaceri ca fiind inutil, egoist și adeseori distructiv pentru ei înșiși și pentru ceilalți. Aceasta este calea orientală; chiar dacă există o creștere economică impresionantă a Orientului în ultima vreme, aceste distincții geografice pot provoca mari confuzii.



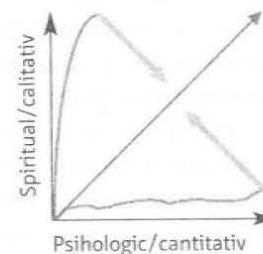
Nu încapă nici un fel de îndoială că popoarele occidentale și-au concentrat energiile pentru a se deplasa pe axa orizontală și au făcut asta cu delectare și în virtutea unui efect bun.



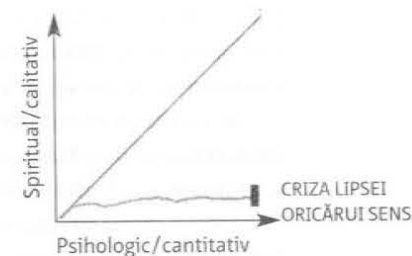
Influența occidentală și imperativele economice sunt în acest moment o forță globală care se răspândește pretutindeni dar, în diverse grupuri atât din Est, cât și din Vest,

apar cei care se concentrează asupra parcurgerii axei verticale.

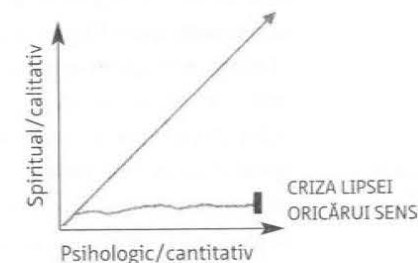
Cu cât progresăm mai mult de-a lungul oricăreia dintre cele două căi până la excluderea celeilalte, cu atât ne îndepărtăm mai mult de calea ideală sau echilibrată dintre cele două și cu atât mai mult crește tensiunea.



În măsura în care presiunile sociale, imperativele din mediul afacerilor sau determinarea oarbă nesocotesc această tensiune ce încearcă să ne readucă pe drum, este cel mai probabil că ne vom opri izbindu-ne de un zid în dreptul căruia ne vom trezi. Acest zid este cunoscut ca o criză a lipsei oricărui sens.



Atunci când ne izbim de zidul unei astfel de crize, avem tendința de a persista o vreme în șoc și în confuzia temporară, dar și în regresia performanței, dar concomitent suntem atrași înspre ideal pentru a descoperi în cele din urmă o cale mult mai echilibrată.



Axa orizontală poate fi pusă de asemenea în ecuație cu cunoașterea. Criza lipsei de sens are loc atunci când acumularea de cunoștințe depășește cu mult efectul moderat al valorilor noastre. Pe durata crizei trăim un colaps al sentimentului fals de securitate procurat de iluzia puterii și de siguranța pe care ne-o oferă o prea mare cunoaștere.

Înțelepciunea se găsește dincolo de cunoaștere și este mult mai profundă. Ea oferă previziuni, este adeseori paradoxală și desfășoară un nivel total diferit de securitate, pe care o persoană care tocmai a trecut printr-o criză este ulterior capabilă să îl asimileze. Dreapta de la 45° din diagramele de mai sus ar putea astfel să reprezinte înțelepciunea, așezată între extremele a ceea ce am putea descrie în mod cinic drept cunoașterea exploatată în mod nediscriminat, pe de o parte, și, de cealaltă parte, fanatismul spiritual neîntemeiat.

Se spune adeseori despre cunoaștere că ar fi moneda de schimb cea mai de valoare din ziua de azi și din viitor. Umanitatea s-a sprijinit secole la rând asupra economiei bazate pe pământ, apoi, odată cu Revoluția Industrială, s-a produs o schimbare înspre o economie bazată pe capital. Aristocrații care dețineau pământuri au făcut loc unor negustori de tip *nouveau riche*. În noua economie bazată pe cunoaștere, tehnofilii par să-i domine pe toți, dar autoritatea lor se dovedește subțire și riscă să cadă de foarte sus. Poate fi aceasta o indicație că distanța dintre cunoașterea și înțelepciunea noastră este mult prea mare pentru a putea fi susținută? Am putea oare întrezări deja ivirea următoarei faze, economia bazată pe înțelepciune? Putem oare spera că politicienii și liderii afacerilor viitorului vor fi cu adevărat înțelepți, sau ar trebui mai degrabă să căutăm înțelepciunea înlăuntrul nostru, pentru a ne găsi propria conducere interioară?

Am omis un element din diagramele de psihosinteză de mai sus, un punct luminos așezat dincolo de vârful săgeții de la 45°. Acesta reprezintă sinele sau sufletul nostru mai înalt. El exercită o ușoară presiune asupra noastră pentru a „ne pune din nou pe drum”, una care este ușor de depășit atunci când facem apel la dorințele și ambițiile noastre mai lumești. O astfel de noțiune ar fi fost ușor de respins în trecut de către mințile științifice raționale drept speculație fantastică. Cu toate acestea, descoperirile recente din neurobiologie au descoperit ceea ce se cheamă „locul dumnezeiesc” în lobii temporali ai creierului, care, pentru a o cita pe Danah Zohar, ar putea fi „o componentă crucială a inteligenței noastre spirituale mai largi”.

În domeniul afacerilor se recunoaște pe drept cuvânt că multe sisteme din lume efectuează o trecere de la impunere la acceptare, de la prescripție la alegere. Faptul că luăm de pe internet ceea ce dorim, înlocuind accepțiunea oarbă a ceea ce vor „ei” să ne forțeze să acceptăm, este un lucru, dar cu totul altul este coaching-ul care substituie impunerea ca stil de management.

Un coaching aprofundat este o resursă neprețuită pentru a ajuta oamenii să se elibereze de scuturile defensive și de blocajele autoimpuse, astfel încât ei să-și poată experimenta mai îndeaproape propria îndrumare lăuntrică. În măsura în care auzim și ascultăm suficient de timpuriu „vocea dinlăuntru”, avem în continuare o bună șansă de a înlătura o criză, iar coaching-ul poate cu siguranță contribui la aceasta.

Nu pot încerca să detaliez aici tehnicile și potențialele capcane ale coaching-ului aplicat relațiilor interpersonale în timpul unei crize majore de lipsă a sensului. Aceasta poate fi o experiență profundă și o trăire tulburătoare pentru oamenii care au călătorit departe de-a lungul

planului orizontal înainte ca această criză să aibă loc. Recomand cu căldură fiecărui coach independent care dorește să intre în acest domeniu un training în psihosinteză sau într-o psihologie similară. Este vorba despre o sferă care cel mai probabil depășește disponibilitatea timpului scurt alocat, a experienței sau a capacității a ceea ce am putea descrie printr-un coach/manager normal.

Desigur, o criză nu este o premisă necesară dezvoltării psiho-spirituale. Unii oameni se aventurează departe de-a lungul parcursului lor fără nici un fel de criză sau fără vreun coach. Alții progresează printr-o serie de minicrize având consecințe mult mai puțin dramatice, iar punctele de cotitură nu sunt la fel de acute. Pentru a oferi coaching unei astfel de persoane, este adecvat un curs de training în coaching-ul normal de înaltă calitate. De fapt, dacă un coach respectă fidel principiile nonprescriptive și urmărește agenda unui discipol aproape în toate circumstanțele, puține lucruri sunt amenințate cu eșecul. O problemă nu apare decât atunci când un coach, neobișnuit cu izbucnirile extreme și cu schimbările emoționale bruște, intră în panică și intervine în încercarea de a ajuta persoana respectivă să își controleze sentimentele. Un discipol trebuie să cunoască și, dacă este necesar, să trăiască din nou emoțiile reziduale suprimate în propriul său ritm, fie și numai sub protecția coach-ului și îndrumarea procesului.

A oferi cuiva coaching pe durata unei crize a lipsei de sens este arareori o aventură cu o singură oprire; cel mai probabil vor fi necesare o serie de sesiuni pe durata mai multor luni. În plus, după ce compania de proveniență a investit bani și timp în coaching-ul său aprofundat, un individ se poate decide în cele din urmă să își părăsească slujba și să își găsească o muncă alternativă mai în ton cu proaspăt clarificatul și identificatul său scop.

Ar putea fi mai simplu ca, în cazul anumitor afaceri, discipolul să prefere statu quo-ul din mediul corporatist, ca o modalitate de a evita complexitățile sensului și ale scopului. Cu toate acestea, pe termen lung cred că acelor bussinesman-i care își sprijină oamenii atunci când aceștia se află la nevoie li se vor întoarce înzecit faptele bune săvârșite.

Chiar dacă această carte se referă la coaching, ar fi o mare omisiune să nu conștientizăm condițiile sociale și de afaceri mult mai largi care fac din coaching o aptitudine atât de valoroasă. Cum ne vom descurca pe viitor? Ne vom întoarce la ordine și control atunci când cursul istoriei pare să involueze? Există oare într-adevăr un asemenea curs istoric? Încotro se îndreaptă afacerile? Probabil că sunt angajate inexorabil într-o evoluție a cărei direcție, dacă nu cumva reper temporal, este destul de previzibilă.

George Orwell, Stanley Kubrick și chiar Alvin Toffler ne-ar putea spune că previziunile sunt o afacere riscantă, dar atunci când semnele sunt suficient de clare nu este defel rău să fii conștient de toate posibilitățile. Pentru că schimbarea culturii manageriale a unei mari afaceri multinaționale necesită mulți ani, este vital pentru liderii acestora să privească în viitor.

O modalitate de a face acest lucru ar fi să vedem în ce măsură procesul de dezvoltare psihologică a unui individ ne poate spune ceva cu privire la direcția în care se îndreaptă companiile. Într-adevăr, platforma centrală a cărții revoluționare a lui Arie de Geus, *The Living Company*, este aceea că toate companiile sunt și se comportă asemenea organismelor vii.

Se poate oare ca afacerile să treacă prin același tip de criză a lipsei de sens prin care trec momentan atât de mulți indivizi? Părerea mea este că pot și că o și fac. Și ar putea oare acest fenomen să se răspândească și mai mult? Este oare posibil ca întreaga comunitate globală de afaceri să se apropie de o criză colectivă a lipsei de sens? Există deja câteva semne care trădează acest fapt. Indicii economici nu mai furnizează semnale clare referitor la ceea ce se întâmplă de fapt. Atât eticile corporatiste, cât și mediul înconjurător ridică afacerilor provocări lipsite de precedent. Protestatarii antiglobalizare și anticapitalism au pichetat recent fiecare adunare a liderilor globali. Cei avuți se îmbogățesc în continuare, în vreme ce sărmanii devin din ce în ce mai săraci.

Marea Britanie s-a aflat în fruntea inițiativelor în încercarea de a rezolva ultima problemă, anulând câteva dintre datoriile lumii a treia, o idee imposibil de imaginat atunci când Fidel Castro a sugerat acest lucru acum mai bine de zece ani. Bill Gates, vânzătorul prin excelență, a recunoscut de curând că nu computerele sunt acelea care țin oamenii în viață, rezolvă un exemplu finanțând în mod generos un program global de imunizare.

O ediție specială din *Newsweek* dedicată problemelor care vor domina lumea în 2001 a clasat globalizarea pe primul loc. Au existat două îngrijorări legate de un asemenea aspect: aceea că afacerile private vor avea de îndurat mai mult povara publică în încercarea de a rezolva problemele sociale, și aceea că piața nu este un răspuns pentru orice. Claude Smadja de la World Economic Forum a scris:

GLOBALIZAREA

Companiile private trebuie să afirme un simț mult mai larg și mai puternic al responsabilității sociale corporatiste. Și trebuie să ascultăm vocile responsabile ale unei noi „societăți civile”... Nașterea ONG-urilor reflectă în egală

măsură procesul demitizării în ceea ce privește toate instituțiile — guverne, corporații, organizații internaționale, media.

Michael Hirsh de la *Newsweek* a comentat că disputa se referă mai puțin la privatizarea sectorului public decât perspectiva opusă, „publicizarea” sectorului privat. Manny Armadi, CEO al Cause & Effect Marketing din Marea Britanie, a exprimat acest lucru în următorul fel:

Povara fundamentelor economice se află într-o asemenea situație încât guvernul nu-și poate îndeplini de unul singur obligațiile sociale. Pe de altă parte, puterea și influența afacerilor asupra economiei sunt acum covârșitoare.

Atunci când a fost întrebat dacă este de părere că oamenii sunt îndreptățiți să-i considere pe liderii unor astfel de întreprinderi responsabili pentru comportamentul lor, el a răspuns, „Absolut”.

Globalizarea și comunicarea instantanee și frecventă la nivel planetar ajung să șteargă distincțiile spațiale și temporale dintre „noi” și „ei”. În același timp, conștiința noastră, aflată în curs de maturizare, chiar dacă unii ar putea afirma că în modul cel mai lent, ne forțează să ne extindem aria îngrijorărilor pentru a putea include înăuntrul „nostru” popoare, țări și culturi pe care în urmă cu zece ani le-am fi privit cu siguranță ca aparținându-le „lor”. Astfel, atât forțele externe cât și dezvoltarea noastră lăuntrică „uneltesc” să doboare barierele și să ne convingă să acceptăm și să îmbrățișăm destinul comun pe care îl împărtășesc toți oamenii — și să împărtășim responsabilitatea pentru toate lucrurile.

Prin urmare, dacă publicul solicită o mai mare responsabilitate socială corporatistă, iar liderii influenți în afaceri vorbesc despre acest lucru, de ce se întâmplă atât

de puține lucruri în domeniu? Care este punctul în care se blochează toate lucrurile? Deborah Holmes de la Ernst & Young a confirmat ceva ce am observat pe parcursul multora dintre sesiunile mele de coaching atunci când a spus:

Există metode extrem de raționale în mintea liderilor de top și poți avea angajați însetați după asemenea practici. Dar dacă apoi managerii operează în maniera în care au făcut-o dintotdeauna, neînțelegând că le revine mai multă responsabilitate decât o declarație bună legată de profit și pierderi — atunci totul e zadarnic.

În mod cert, aceste chestiuni au existat cu mult înaintea atacului devastator asupra World Trade Center din New York de pe 11 septembrie 2001. Cu toate acestea, pentru mulți indivizi, pentru multe domenii de afaceri și multe națiuni, acest eveniment a declanșat o evaluare nouă și chiar mai aprofundată a responsabilității personale și colective și a accelerat poate schimbările deja imaginate de către comentatorii mai vechi.

Titlul recapitulativ al unui articol din *Financial Times* de pe 20 septembrie (scris înainte de atac) este „O reconectare la valorile de bază: lăcomia nu este bună în noua eră a afacerilor. Lucrătorii reprezintă mai mult decât suma părților lor. Spiritualitatea în afaceri: Stephen Overell se alătură căutării avantajului competițional ultim și află că multe companii încearcă să ofere staff-ului un sens și un scop”.

Jim McNish, directorul Departamentului de dezvoltare al grupului de retail Kingfisher, este citat în acest articol, el afirmând: „Oamenii vor să își îndrăgească organizațiile — ei nu vor să lucreze pentru un grup de nenorociți. Oamenii caută un sens în activitatea lor și vor vor părăsi locul de muncă dacă nu găsesc niciunul”. Ken Costa, vicepreședinte al grupului bancar UBS Warburg, face o remarcă similară: „Poți vedea frustrarea. Ea este

demonstrată prin nesiguranță și o lipsă de împlinire și îi determină în cele din urmă pe oameni să părăsească o organizație. Din ce în ce mai mulți dintre ei pleacă să lucreze în sectorul voluntar... În ultima tură de recrutări pe care am făcut-o în rândul absolvenților, un număr impresionant de oameni au întrebat «care vă sunt politicile cu privire la responsabilitatea socială». Asta nu s-a mai întâmplat niciodată înainte.”

Mulți oameni sunt de părere că o schimbare majoră în atitudinea și rolul afacerilor este inevitabilă și că de fapt ea are loc deja, determinată în mare măsură de cererea publică. Oamenii încearcă să arate că nu vor mai tolera să se afle în serviciul economiei; ei încearcă în schimb să solicite ca economia să fie făcută pentru a fi în serviciul oamenilor. Se va întâmpla oare acest lucru ca urmare a unor serii de corecții controlate ale cursului pe măsură ce liderii din domeniul afacerilor învață să își accepte responsabilitatea, adevăratul lor sens și scop, sau vor continua să urmărească chiorăș averea cu orice preț până când vor da peste baricadele ocupate de către oameni obișnuiți cu solicitări și aspirații mai înalte?

Schimbarea eticilor și a valorilor în cadrul societății și în afaceri afectează o arie largă de aspecte care se leagă atât de oameni, cât și de produse:

- Stilul de management și felul în care este tratat staff-ul.
- Protejarea mediului înconjurător, prin rezolvarea unor probleme cum ar fi deșeurile și reciclarea.
- Felul în care sunt tratați furnizorii, în special cei din țările în curs de dezvoltare.
- O remunerație cinstită pentru toți, cu o atenție sporită la excesele executive.
- Îngrijorări cu privire la vânzările agresive și la advertising-ul înșelător.

- Deschidere și onestitate internă și externă.
- Considerații legate de sănătatea și bunăstarea staff-ului, incluzând stresul, cererile de concediu de paternitate și așa mai departe.
- Egalitate sexuală, atitudini rasiale pozitive și evitarea hărțuirii.
- Directorii priviți ca modele demne de urmat și care să ofere un exemplu.
- Produse care oferă o valoare autentică.
- Produse care să fie benefice din punct de vedere social, sau cel puțin naturale.
- Produse care să așeze oamenii înaintea profitului.
- Grijă cu privire la utilizarea substanțelor chimice primejdioase din punctul de vedere al mediului înconjurător.
- Felul în care compania se comportă față de comunitatea mai largă.

O companie care neglijează oricare dintre aceste arii de interes își asumă singură riscul criticilor și trebuie să rețină că ceea ce este acceptat cu adevărat azi ar putea să nu mai fie și mâine. Cu toate acestea, o companie clădită în jurul unei viziuni va încerca nu numai să țină pasul cu cererea publică, ci va dori să o premerge, în special pentru că își dă seama că poartă o responsabilitate față de societate.

Coaching pentru o schimbare a culturii

O cultură bazată pe ascultare, învățare și coaching poate oferi cea mai bună șansă de salvare din valurile neliniștitoare ale schimbării pe care le întâmpină domeniul afacerilor. Acest domeniu poate adopta o cultură a susținerii, orientată spre oameni, una în care

coaching-ul este un adevăr știut de toți, atât la nivel orizontal, cât și la nivelul cel mai înalt al conducerii. Pe această cale sunt aduse la cunoștința staff-ului nevoile, iar membrii acestuia sunt ajutați prin coaching să își clarifice lor înșile direcția în care se îndreaptă, în vreme ce un coach/manager află multe lucruri în legătură cu dorințele și speranțele lor. Dacă managerii își ascultă oamenii și acționează conform celor auzite, angajații vor fi mai fericiți și vor avea o performanță mai bună, iar fluctuația staff-ului se va stabili. Pe de altă parte, în măsura în care nu recunosc acest lucru decât de formă, ei vor recunoaște așteptările numai pentru a le ignora radicalizând criza mai mult decât înainte.

În plus față de această schimbare în stilul de management, companiile vor fi probabil chemate să se ridice la nivelul valorilor și al eticilor pe care le proclamă cu atât de mult curaj în declarațiile referitoare la misiunea lor. Dacă nu o vor face, staff-ul și clienții lor le vor cere socoteală. Ambele părți vor fi predispuse să amendeze lipsa de coerență. Companiile care furnizează produse și servicii ce aduc o contribuție autentică societății oferă o angajare plină de sens prin însăși natura lor. Cele ale căror produse și servicii sunt puse sub semnul întrebării sau care sunt de-a dreptul dăunătoare vor cădea cel mai probabil sub rigorile staff-ului aflat în căutarea sensului și a scopului la locul de muncă.

Puține companii sunt din acest punct de vedere cu totul vinovate sau cu totul inocente. Majoritatea se află la mijloc. Cele mai înțelepte dintre acestea pot și compensează într-adevăr în diferite feluri orice greșeli pe care le percep, contribuind spre exemplu la comunitatea locală sau împrumutând staff-ul pentru diverse proiecte sociale.

De ce este coaching-ul atât de important în aceste privințe? Pentru că un viitor bazat pe valoare nu poate fi prescris de către o autoritate din afară. Performanța va

fi realizată întotdeauna la cel mai înalt nivel al ei atunci când staff-ul, acționarii, directorii și chiar clienții împărtășesc aceleași valori, dar înainte ca acest lucru să se întâmple staff-ul trebuie încurajat să descopere care sunt propriile valori ale acestora.

O dată ce acceptăm că suntem nevoiți să schimbăm cultura afacerii noastre pentru a încorpora o trăsătură precumpănitoare de coaching, de unde să începem? De la oameni sau de la companie? Răspunsul trebuie să fie dublu. Impunerea democrației și solicitarea cooperării sunt contradicții inacceptabile.

Iată aici câteva indicii:

- Dacă refaceam designul structurii companiei noastre prea radical sau prea rapid, vom ajunge cel mai probabil la destinație înaintea staff-ului nostru.
- Dacă impunem un nou design staff-ului, membrii lui vor ridica cel mai probabil obiecții, chiar dacă designul este intenționat a fi întru totul în beneficiul lor.
- Mai întâi trebuie să ajutăm staff-ul să se formeze, iar prin intermediul coaching-ului să experimentăm câteva dintre atitudinile și comportamentele la care ne așteptăm în noua organizație.
- Directorii executivi și managementul superior trebuie, încă de la început, să ofere un exemplu și să dea formă atitudinilor și comportamentelor ideale în mod autentic și foarte bine.
- Staff-ul nu poate fi forțat să se schimbe, ci are nevoie de oportunitatea de a alege felul în care să se schimbe.
- Schimbarea nu poate avea succes în absența unei viziuni colective, dar ea nici măcar nu va începe fără o viziune la vârf.

Atunci când aplicăm o sesiune de coaching membrilor consiliului de administrație al unei companii care

ABORDAREA
PRIN COACHING

trece printr-o schimbare a culturii, trebuie să îi ajutăm mai întâi să-și clarifice nevoile pe care le reclamă în urma schimbării și asupra implicațiilor acesteia și să ne asigurăm că sunt pe deplin încredințați că vor duce totul la bun sfârșit. Aceasta va necesita cel mai probabil o investiție temporală pe care membrii consiliului nu au adeseori nici o tragere de inimă să o facă datorită presiunilor pe termen scurt. Cu toate acestea, schimbarea eficientă și de durată este o pură iluzie în absența angajamentului consiliului, sau cel puțin a unui membru-cheie al acestuia, care să aibă atitudinea unui învingător. Voința de a vedea schimbarea este vitală pentru a evita situația în care staff-ul se simte dezamăgit atunci când marile planuri au fost zădărnice.

Abordarea pe care o practicăm la Performance Consultants este așadar aceea de a institui un program extrem de ferm de menținere și consolidare încă din prima zi, pentru a susține expunerea inițială a managerilor în fața ideii de coaching și a schimbărilor în stilul de management care o însoțesc și care le sunt solicitate. Fiecare membru al staff-ului, indiferent de rolul asumat în supervizare, trebuie să treacă printr-un coaching de bază legat de aptitudinile necesare unui asemenea proces pentru a fi siguri de stabilirea rapidă a unui nou limbaj comun. Restul staff-ului va avea de asemenea nevoie de cel puțin o explicație și de o minimă expunere a principiilor de coaching astfel încât să înțeleagă și să capete încredere în orice schimbare comportamentală survenită din partea managerilor.

Alte componente ale menținerii schimbării unei culturi includ update-uri periodice, supraveghere, împărtășire frățească, feedback, evaluare, cuvinte de laudă și susținere în mai multe feluri. Cu cât designul și predarea către staff a acestora se realizează mai din interior, cu atât este mai bine. Preferăm să instruiți mai mulți „master coach”

în cadrul organizației care să facă acest lucru, în loc să-l realizăm noi înșine, pentru că astfel simțul responsabilității rămâne acolo unde trebuie să fie — în cadrul companiei.

Cel mai prost feedback este cel personal
și plin de judecăți.

Cel mai eficient este cel subiectiv și descriptiv.

Până acum am înțeles coaching-ul ca instrument de formulare a problemelor existente de planning, de rezolvare a situațiilor, de revizuire, de formare a aptitudinilor și a altor trăsături, și am luat în considerare contextul mai restrâns al sensului și al scopului la locul de muncă. În acest capitol vă voi demonstra o metodă de a utiliza coaching-ul pentru a oferi feedback, dar și pentru evaluarea și dezvoltarea sinelui și a echipei.

Feedback

Putem identifica cinci niveluri de feedback folosite în mod obișnuit. Acestea sunt ilustrate în ordine mai jos, de la A, cel mai puțin folositor, până la E, cel mai productiv și singurul dintre cele cinci niveluri care promovează o învățare de amploare și beneficii ale performanței. Celelalte patru produc în cel mai bun caz o îmbunătățire minimă pe termen scurt, iar în cel mai rău caz cauzează un declin și mai accentuat al performanței și al stimei de sine. Primele patru sunt larg folosite în cercurile de afaceri și par rezonabile la prima vedere — aceasta până când sunt examinate cu atenției.

- A. Exclamația managerului: „Nu ești de nici un folos”.
Aceasta este o **critică personalizată** care dă peste cap întreaga încredere și stimă de sine și este sortită să aducă performanța viitoare la un prag inferior. Ea nu conține absolut nimic folositor.
- B. Intervenția managerului: „Acest raport nu este de nici un folos”.
Acest **comentariu sub formă de sentință** pe marginea respectivului raport, și nu orientat către persoana în cauză, afectează în egală măsură și stima de sine a performerului, chiar dacă într-o măsură mai mică, dar nu furnizează în continuare nici un fel de informații care să-l ajute pe cel care a scris să își îndrepte greșelile.
- C. Intervenția managerului: „Conținutul raportului tău a fost clar și concis, dar aranjarea și prezentarea au fost mult sub nivelul pieței, având în vedere publicul vizat”.
Această remarcă evită critica și îi furnizează performerului **câteva informații** care să îl ajute, dar nu oferă suficient de multe detalii și **nu generează nici un fel de simț al responsabilității**.
- D. Intervenția managerului: „Ce părere ai despre raport?”
Performerul are în acest moment simțul responsabilității, dar va oferi cel mai probabil un non-răspuns de genul „E bun” sau va face o **judecată de valoare** asupra muncii de genul „E excelent” sau „E jalnic”, în loc să facă o descriere mai utilă.
- E. Intervențiile managerului: „Care este scopul principal al raportului tău?” „În ce măsură crezi că schița asta atinge acest scop?” „Care sunt celelalte puncte care crezi că ar trebui accentuate?” „Pe cine vezi tu ca public țintă?” etc.

Ca răspuns la o serie de întrebări cum ar fi acestea, **performerul/cel care învață oferă o descriere detaliată, lipsită de judecăți** asupra raportului și a gândirii din spatele acestuia.

Așadar, care este motivul pentru care forma de feedback ilustrată la punctul E accelerează atât de puternic învățarea și îmbunătățește performanța? Numai punctul E întrunește toate criteriile unui coaching de calitate. Pentru a putea răspunde întrebărilor adresate de manager la punctul E, performerul/cel care învață este obligat să își folosească inteligența și să se implice. El trebuie să își aducă aminte și să își formuleze gândurile înainte de a-și putea articula răspunsurile. Aceasta înseamnă CONȘTIENȚIALIZARE. Ea îl ajută să învețe cum să își evalueze propria sa muncă și, prin urmare, cum să se poată bizui mai mult pe sine însuși. În acest fel, el „deține” propria sa performanță precum și evaluarea asupra acesteia. Iată ce înseamnă RESPONSABILITATE. Învățarea are loc atunci când acești doi factori sunt optimizați. Invers, dacă managerul îi spune pur și simplu performerului părerea sa, angajamentul factual al minții performerului poate să fie minimal, e posibil să nu existe nici un simț al responsabilității și nici un mijloc pentru manager de a măsura ceea ce a fost asimilat.

Folosirea unei terminologii descriptive în locul uneia pline de judecăți, fie de către performer, cum putem vedea la punctul E, fie de către manager, cum putem vedea la punctul C, evită situația în care este evocată atitudinea defensivă a performerului. Aceasta trebuie evitată pentru că, atunci când este prezentă, adevărul/realitatea sunt înăbușite în scuzele și justificările inexacte, care riscă să fie crezute atât de către performer, cât și de către manager și care nu pot alcătui sub nici o formă baza pentru o îmbunătățire a performanței. Cu

toate acestea, în intervenția C, ca și în cele de la punctele A și B, managerul reține simțul responsabilității atât în ceea ce privește evaluarea, cât și în ceea ce privește corectarea, astfel încât pe viitor învățarea este minimalizată în mod corespunzător. Se poate observa că intervențiile A-D nu sunt nici una pe măsura idealului; cu toate acestea, ele sunt cel mai des folosite în afaceri.

Feedback-ul venit de la noi înșine sau din partea altora este vital pentru îmbunătățirea învățării și a performanței. Acest feedback trebuie să acopere atât rezultatele acțiunii, cât și procesul în sine al acțiunii. Spre exemplu, locul în care cade mingea de golf este rezultatul, iar lovitura de golf este procesul. Rezultatul este ușor de determinat în sport, dar probabil uneori mai dificil de măsurat în afaceri. Chiar și în sport, judecăm de mult prea multe ori rezultatul unei acțiuni, evocând o stare defensivă de orbire. Avem nevoie tocmai de opusul acestui fapt, adică o descriere detaliată și precisă a rezultatului. „Mingea a ieșit afară” ne ajută mai mult decât „Pe asta ai ratat-o”; și mai bine este „A căzut cu 13 centimetri dincolo de linia de fund”. Putem învăța la fel de multe din acțiunile care produc un rezultat greșit, ca și din cele care ne oferă un rezultat bun. Acest feedback poate fi furnizat de către coach sau de către discipol, cel din urmă fiind de departe cel mai bun, din motivele indicate mai devreme.

Haideți să ne uităm acum la feedback-ul asupra procesului. Un coach de tenis poate observa lovitura de forehand a unui jucător și poate face un comentariu critic, sau preferabil descriptiv, în legătură cu ceea ce observă. Feedback-ul pe care îl oferă se bazează pe deosebirea între ceea ce observă și un ideal întemeiat de obicei pe cunoștințele sale referitoare la modalitatea corectă sau pe propriul său fel de a lovi. Lovitura de

PROCES ȘI
REZULTAT

Mingea de golf
furnizează un
feedback perfect.
Ea ajunge exact
acolo unde o
direcționează
jucătorul

forehand observabilă este numai simptomul sau manifestarea exterioară a unei desfășurări complexe de factori fizici și psihologici care converg și care cuprind în ei înșiși cauza. Orice schimbări la acest forehand solicitate de către coach vor fi aplicate inițial la nivelul simptomatic. Schimbarea reală, de durată, trebuie să atingă nivelul cauzal, și, în plus, trebuie inițiată chiar la acest nivel. Un coach nu poate observa nivelul cauzal, care acționează înăuntrul elevului. Ceea ce este necesar este propriul său feedback launtric de înaltă calitate. Elevul poate fi determinat să acceseze acest nivel printr-o conștientizare de sine la nivel fiziologic și psihologic. Întrebările care îl vor determina să facă acest lucru nu vor fi eficiente decât în măsura în care urmează principiile de feedback, care sunt identice cu cele folosite atunci când vrem ca cineva să urmărească mingea cu privirea.

FEEDFORWARD

Feedback-ul se leagă de trecut, de trecutul imediat, spre exemplu atunci când efectuăm un coaching sportiv în timp real, sau de trecutul îndepărtat, care va fi în cazul în care când vorbim despre afaceri. Cu toate acestea, anticiparea întrebării este cea care ne determină să fim conștienți în prezent, și tocmai această conștientizare imediată este cea care produce eficiența fiziologică. Spre exemplu, îi pot spune unui elev „la următoarea minge am să te întreb care parte a mișcării îți se pare cel mai puțin confortabilă”. El va fi atent la corpul său în timp ce efectuează mișcarea, iar ca rezultat e posibil să obțină de prima oară un maximum de eficiență. Pun aici un semn de egalitate între confort și eficiența biomecanică, iar mai evident este probabil faptul că orice ineficiență biomecanică va fi trăită ca disconfort în zona respectivă.

Acestea ne aduc foarte aproape de feedforward, sau planning în limbajul comun. Principiile de feedback de

pe pagina precedentă rămân însă adevărate. Aceste principii sunt menținute și dacă îmi oferiți mie însumi coaching, iar eu sunt obligat să vă descriu, și prin urmare să îmi descriu și mie în detaliu ceea ce urmează să fac. Ele nu sunt menținute dacă îmi spuneți ce să fac, și nici măcar atunci când mă întrebați dacă știu ce urmează să fac. Calitatea întrebărilor eficiente este cea care va determina calitatea oricărui feedforward sau planning.

„Cine se va băga la asta?” „Cât de încrezător ești că vei încheia asta la timp?” „De care dintre aceste elemente ești cel mai nesigur?” „Care ar putea fi obstacolele pe care le-ai putea întâmpina?” „Până când crezi că poți să termini?” Toate aceste întrebări generează responsabilitate și simț al proprietății, dar ele sporesc totodată gradul de conștientizare a altor factori.

De ce persistăm în folosirea celor mai puțin eficiente mijloace de feedback? Pentru că le privim pe toate numai din punctul nostru de vedere, și nu din cel al performerului; pentru că spunem ceea ce vrem, fără a înțelege efectele vorbelor noastre. Indiferent dacă acest lucru se înrădăcește sau nu în obișnuințele noastre, modelele slabe de urmat, aroganța ierarhică sau pur și simplu incredibila noastră incapacitate de a privi dincolo de suprafață vor varia de la manager la manager. Lucrul cel mai important, dacă vrem cu adevărat să scoatem tot ce e mai bun din oameni — de la noi înșine, de la staff-ul nostru sau chiar de la copiii noștri — este să regândim și să ne concentrăm încă o dată la un nivel fundamental. Obiectivul nostru principal trebuie să fie acela de a înțelege ceea ce un performer/cel care învață are nevoie pentru a putea duce la bun sfârșit o sarcină, și de a întreba, spune sau face tot ceea ce ne stă în putință pentru a-l ajuta să își realizeze această nevoie. Propria noastră dorință de a exercita controlul sau de a ne etala

SCHIMBAREA
ESTE CEA MAI
GREA

cunoștințele superioare, sau pur și simplu lenea noastră de a renunța la vechile obiceiuri și de a ne schimba, trebuie dată la o parte dacă vrem ca discipolii să aibă parte de o performanță bună. Este greu să spargem șabloanele predominante ale comportamentului, dar asta este exact ceea ce trebuie să facem.

Haideți să ne întoarcem la cel mai simplu exemplu pe care l-am dat, anume cel în care trebuie să privim mingea de tenis. Este foarte important pentru un jucător de tenis să se uite după minge. Nu e nimic rău în asta. Cu toate acestea, faptul că îi spunem să facă asta nu îl îndeamnă în mod automat să o și facă. Pe de altă parte, și aici stă întregul paradox, este total neimportant să știm de câte ori s-a învățat mingea, dar dacă îl veți ruga să încerce să numere, el se va concentra asupra mingii. Numărarea răsucirilor este numai una dintre multe cerințe alternative, dar alegerea acestora depinde de efectul pe care îl căutăm.

Putem să alegem un alt exemplu. O jucătoare de tenis alternează între a trimite mingea afară din teren sau în fileu. Jucătoarea nu își poate judeca eforturile decât în termeni de bine și rău, succes și eșec. Ea se judecă pe sine extrem de aspru. Stima de sine, încrederea și performanța au toate de suferit, la fel ca și calitatea feedback-ului, înrăutățită cel mai probabil de cufundarea jucătoarei în frustrare atunci când descoperă că a festelit-o din nou. Ea încearcă mult prea tare să se corecteze, eșuând în zbatere, stres și o tendință de a supracompensa, care duc toate la o neîmplinire și mai răsunătoare.

Majoritatea antrenorilor de tenis vor încerca să rezolve această problemă printr-o „corecție” tehnică — și prin urmare problema reală le scapă cu totul. Ei atacă simptomul, dar nu cauza. De departe cea mai frecventă cauză a loviturilor ratate este feedback-ul slab, fie că acesta se referă la locul de unde vine mingea sau la locul

înspre care este lovită. Dacă ne referim la ultimul exemplu, întrebarea pe care un coach mai înțelept ar putea s-o formuleze este, „Cât de sus a trecut mingea peste fileu?” Coach-ul o poate determina pe jucătoare să strige de fiecare dată cu câți centimetri deasupra fileului lovește mingea. În măsura în care obținem un feedback precis de pe urma acțiunilor ei, acest lucru generează o autocorecție automată, fără nici un fel de efort. Atunci când renunțăm la forțarea unei corecții (ne concentrăm acum asupra acurateții observației), aceasta va avea loc în mod inconștient și fără nici un fel de efort. Jucătoarea menține totodată simțul deplin al responsabilității corecției. Desigur, înălțimea exactă în centimetri cu care mingea trece peste fileu este irelevantă, dar concentrarea jucătoarei și înregistrarea mentală a rezultatelor acțiunilor ei sunt extrem de relevante.

Generarea unui feedback relevant de înaltă calitate, dacă se poate produs mai mult launtric decât din partea unor experți, este esențială perfecționării continue, la locul de muncă, în sport și în toate aspectele vieții.

Laudele sunt o altă formă de feedback. Ele sunt oferite de obicei cu moderație și sunt recepționate cu aviditate la locul de muncă, acolo unde criticile abundă. În acest context, orice creștere pozitivă și orice reducere negativă a feedback-ului par să fie de dorit.

Atunci când o acțiune nu este suficient de realizată, pare grosolan să ne îndoim de valoarea acesteia, dar chiar și așa o măsură de precauție este binevenită. Laudele acordate nesincer sau gratuit sunt într-adevăr goale și fac mai mult rău decât bine, pentru că minciuna și manipularea sunt mult mai ușor recunoscute decât își dau seama cei ce le practică. Ele îl dezonoarează pe autor și pot afecta relațiile și încrederea. Chiar și laudele autentice pot pricinui dificultăți. Persoana care este

LAUDELE

lăudată își poate încredința capacitățile și voința de a se autoevalua celui care a oferit laudele și, prin urmare, își sporește dependența față de opiniile altora. Trebuie să facem exact opusul, să consolidăm autonomia și încrederea de sine a staff-ului nostru.

Laudele trebuie să fie simultan generoase, autentice și chibzuite.

PUNCTELE FORTE ȘI SLĂBICIUNILE

În discursurile afacerilor auzim multe despre identificarea punctelor forte și a slăbiciunilor personalului, despre procese și produse. Putem enumera punctele forte și slăbiciunile fiecăruia dintre ele și chiar și ale noastre. Putem enumera și alte lucruri, cum ar fi calitățile necesare unui viitor angajat, calitățile pe care am dori să le încurajăm în cadrul unei echipe sau calitățile pe care am dori să le dezvoltăm în noi înșine. Putem trece în revistă funcțiile organizației noastre, ale unui departament sau ale unui individ. Putem enumera cunoștințe tehnice, aptitudini interpersonale sau diverse aptitudini manuale necesare. Descompunerea lucrurilor în detalii precum acestea reprezintă un nivel al sporirii gradului de conștientizare.

Ne putem folosi de această trecere în revistă pentru a mai face un pas pe calea sporirii gradului de conștientizare, atunci când ne evaluăm aceste puncte forte, slăbiciunile, calitățile, funcțiile sau aptitudinile pe deja familiara scală de la 1 la 10, fie în raport de ceea ce am vrea să fie, fie în funcție de ceea ce credem că sunt acum.

APRECIERILE

Sistemele de apreciere sunt comune, nepopulare, prost folosite, limitatoare dar cu toate acestea necesare. Într-o cultură a învățării și a lipsei de învinuire, ele pot fi extrem de benefice tuturor celor în cauză. Atunci când aceste sisteme evaluează numai performanțele din trecut, dar nu și potențialul de viitor, sau emit judecăți și nu

sunt descriptive, ele nu sunt benefice pentru nimeni. Circumstanțele, ca și istoria și obiectivele unei companii, sunt atât de variate încât nu am să încerc să schițez nici un fel de sistem universal de apreciere. Cu toate acestea, un astfel de sistem nu poate fi atât de îndepărtat de adevăr dacă este construit pe aceeași măsură cu principiile de feedback de mai sus și cu principiile de auto-evaluare care urmează.

Autoevaluarea

În afaceri se acordă o mare importanță evaluării celorlalți — colegi, subordonați sau chiar șefi —, dar auto-evaluarea este, după mine, cea mai productivă formă de apreciere. Evaluările aptitudinilor și calităților de către alții sunt privite în cel mai fericit caz ca feedback, ca niște chestiuni de valoare în conformitate cu care putem alege să acționăm, și nu neapărat ca o judecată sau un adevăr care ar putea avea un efect descurajator asupra noastră. O filmare video, pe de altă parte, arată într-adevăr realitatea celor întâmplare cu o anumită ocazie, dar ar trebui folosită pentru informarea unei persoane, nu pentru criticarea acesteia. Autoevaluarea depășește efectele negative ale criticii și menține responsabilitatea acolo unde trebuie să fie pentru a se putea ajunge la acțiuni eficiente și auto-perfecționare. Permiteți-mi să vă ofer un exemplu.

Aș putea enumera într-o ordine aleatorie a importanței calitățile și aptitudinile de care aș avea cel mai mult nevoie pentru a îmi face munca, după cum urmează. În prima coloană pot nota cum mă evaluez pe mine însumi, iar în cea de-a doua coloană pot nota evaluarea la care vreau în mod rezonabil să ajung pe viitor.

CALITĂȚILE

	Cum sunt acum	Ținta
Comunicativ	8	9
Empatic	6	9
Răbdător	7	9
Competență în PC	4	7
Capabil din punct de vedere administrativ	6	8
Entuziast	8	8
Alert și atent	8	9
Competență de ținere a registrelor	5	7

Făcând acest lucru, am reușit cu siguranță să îmi intensific conștiința de sine, dar în termenii procesului de coaching am făcut mult mai mult. Prima coloană reprezintă REALITATEA, iar cea de-a doua un ȚEL realist, specific, măsurabil, pozitiv afirmat și stimulat. Tot ceea ce trebuie să fac este să selectez la care dintre aceste aspecte vreau să lucrez, să stabilesc un cadru temporal și am completat deja primele două stagii ale unui proces simplu de self-coaching.

Trebuie să îmi acord un timp pentru a enumera toate OPȚIUNILE pe care le am pentru a dezvolta aptitudinea sau calitatea aleasă. Dacă am ales o calitate, aș putea fi tentat să enumăr comportamentele pozitive asociate oamenilor care au din abundență respectiva calitate. Motivul pentru acest lucru este că pașii acțiunii vor lua de obicei forma unor noi comportamente, nu pe cea a unor noi calități care necesită mai multă vreme pentru a fi dezvoltate. În timp, succesul acestor noi comportamente este cel care mă va ajuta să mă evaluez la un nivel mai înalt în termenii calității de bază.

La sfârșit îmi voi formula întrebările cu privire la VOINȚĂ și mă voi prezenta cu un plan de acțiune.

Variante ale acestui exercițiu pot fi folosite pentru a face o autoevaluare, o evaluare a unui individ și o evaluare a echipei. Este în mod special interesant să-i punem pe membrii echipei să enumere calitățile pe care le doresc din partea grupului și apoi să își evalueze echipa în funcție de fiecare dintre aceste calități. Neputrivirea situațiilor oferă multiple oportunități de a discuta diferitele criterii prin care judecă oamenii și diferitele experiențe pe care le au membri diferiți ai aceleiași echipe.

Spre exemplu, o echipă alcătuită din cinci persoane a fost rugată să enumere cele mai importante patru calități ale echipei așa cum le văd membrii ei. Listele lor au fost următoarele:

JOE	MIKE	SUSAN	VALERIE	DAVID
Umor	Încredere	Susținere	Cooperare	Toleranță
Răbdare	Curaj	Flexibilitate	Încredere	Coeziune
Susținere	Cooperare	Entuziasm	Compatibilitate	Încredere
Prietenie	Adaptabilitate	Altruism	Susținere	Angajament

Din aceste liste a fost alcătuită o listă unică. Cooperația și coeziunea au fost considerate a fi același lucru, la fel ca și adaptabilitatea și flexibilitatea. Fiecare dintre membrii echipei a fost rugat să evalueze echipa cu privire la fiecare dintre aceste calități. Ei au fost rugați să noteze acest lucru pe hârtie individual înainte ca cifrele să fie schematizate, astfel încât niciuna dintre cifrele membrilor să nu fie influențate de ale altora. Rezultatul a fost următorul:

	JOE	MIKE	SUSAN	VALERIE	DAVID	Media
Susținere	7	8	4	6	6	6,2
Cooperare	8	7	8	6	9	7,6
Încredere	7	5	5	7	5	5,8
Adaptabilitate	9	7	8	9	6	7,8

Răbdare	7	8	4	6	8	6,6
Prietenie	9	9	7	5	4	6,8
Angajament	8	8	9	8	8	8,2
Curaj	5	6	7	7	8	6,6
Umor	8	6	3	4	5	5,2
Entuziasm	7	7	8	6	7	7,0
Compatibilitate	6	6	6	7	6	6,2
Altruism	8	7	6	8	6	7,0
Toleranță	7	6	6	6	5	6,0

În acest caz, membrii echipei nu au fost rugați să adauge evaluărilor de mai sus o cifră extrem de personală, respectiv evaluarea lor referitoare la măsura în care fiecare dintre ei contribuie personal la aceste calități. Nu au fost rugați nici să evalueze contribuția fiecăruia la suma totală a acestor calități în cadrul echipei. Sigur că evaluările de acest tip pot deschide discuții interminabile, dispute, povești de dragoste și conflicte anterioare, dar dacă ar fi să lucrez cu o echipă aflată în urmărirea auru-lui sau de care ar depinde viața mea, aș vrea să fac asta și încă și mai mult!

Ceea ce arată cifrele de mai sus e faptul că încrederea este o problemă la care mai trebuie lucrat, că noțiunea de umor a lui Joe nu este prea apreciată, mai ales de către femei, că Susan se simte uneori descurajată și că David se simte izolat. Există o mulțime de posibilități de a oferi aici un coaching individual, prin intermediul unui coleg sau printr-un facilitator extern, dar și o discuție în echipă asupra OPTIUNILOR și o evaluare în echipă a pașilor pe care îi VOR face în ceea ce privește acțiunile viitoare pentru a spori nivelul unora dintre aceste calități.

REÎNCADRAREA SLĂBICIUNILOR

Coaching-ul oferă un control personal. O primă cauză a stresului la locul de muncă este lipsa contro-lului personal

Folosirea coaching-ului pe echipe sau individual pentru a consolida calitățile este o manieră de a încadra pozitiv slăbiciunile și este mult mai creativă și cu un nivel mult mai înalt de probabilitate pentru a atinge succesul decât încercarea de a exorciza slăbiciunea. Aceasta este o întărire a dorinței de a așeza stabilirea TELURILOR înaintea REALITĂȚII în cadrul ordinii unei sesiuni de coaching. Există un număr infinit de variante ale exercițiilor de coaching care pot fi împărțite pornind de la modelul de bază, ca și exemple pe măsura tuturor tipurilor de situații. Prin urmare, înapoi la voi.

Un număr mic de oameni cu aptitudini complementare dedicați unui scop comun, unor țeluri performative și unor modalități de a lucra împreună pentru care se consideră răspunzători în egală măsură.

(Katzenbach & Smith, *The Wisdom of Teams*)

Am început să cercetăm modalitățile de a susține coaching-ul în cadrul unei echipe pentru a îmbunătăți performanța acesteia, dar trebuie să înțelegem câteva dintre dinamica dezvoltării echipei dacă vrem să obținem tot ce e mai bun de la membrii acesteia. Eu folosesc un model simplu în trei pași care este ușor de înțeles și unde fiecare pas este de îndată recunoscut în majoritatea echipelor. Există modele mai complexe și mai sofisticate, dar ele sunt, din experiența mea, mai puțin folosite din punct de vedere practic.

Echipele de înaltă performanță

Modelul pe care îl folosesc merge mână în mână cu exercițiul referitor la calitățile echipei din capitolul precedent. Folosind perspectivele acelor membri ai echipei, spre exemplu, am putea, spune în deplină siguranță că o echipă eficientă, de înaltă performanță ar trebui să fie bine înzestrată cu:

Susținere
Încredere
Răbdare

Cooperare
Adaptabilitate
Prietenie

Angajament
Umor
Compatibilitate

Curaj
Entuziasm
Altruism

O echipă care poate fi evaluată în mod rezonabil cu zece la fiecare dintre aceste calități este într-adevăr o echipă de înaltă performanță, și încă una excepțională. Așadar, cum poate cineva aduce o echipă la un astfel de nivel? Unii ar putea spune că ai nevoie de o chimie bună și de noroc cu carul. Alții s-ar putea să nu fie la fel de convinși că echipa poate fi cu adevărat atât de deosebită, pentru că sunt de părere că un anumit grad de competiție și de fricțiuni interne generează o performanță bună. Ei chiar cred acest lucru, dar numai datorită faptului că nu au văzut niciodată ceva mai bun. Oricât de rare ar fi, atât în afaceri cât și în sport, astfel de echipe există totuși cu adevărat.

În vreme ce echipele de înaltă performanță din trecut au avut de multe ori noroc, unele dintre acestea au fost dezvoltate cu ajutorul înțelegerii și al eforturilor depuse de către membrii echipei și de către liderul acesteia. O astfel de echipă a fost echipa de hochei pe iarbă a Marii Britanii, care a câștigat medalia de aur la Olimpiada de la Seul din 1988. Antrenorul căruia i s-a datorat în mare măsură dezvoltarea echipei a fost David Whitaker, cu care colaborez acum strâns în afaceri. El a spus despre echipă: „Au devenit o unitate armonioasă, dinamică, fără a nega talentele individuale speciale cu care a contribuit fiecare jucător”.

NOROC SAU
JUDECATĂ?

Etapile dezvoltării echipei

Prima cerință în ceea ce privește liderul echipei este aceea de a înțelege pe deplin etapele prin care va fi

formată o echipă, astfel încât să poată încuraja și accelera procesul. Dacă numim starea ideală a echipei etapa COOPERĂRII, cum am putea caracteriza cele două etape prin care trebuie să treacă echipa înainte de a ajunge la aceasta, dacă o va face vreodată?

INCLUDEREA

Prima etapă este numită etapa de INCLUDERE, pentru că aici oamenii determină în ce măsură sunt, și în ce măsură simt că sunt, membri ai unei echipe. Anxietatea și introversiunea sunt adeseori întâlnite, dar pot fi mascate la unii oameni printr-un comportament opus compensatoriu. Nevoia de acceptare și frica de respingere sunt foarte puternice. Poate că părinții voștri și-au schimbat domiciliul când erați copii și v-ați găsit aruncați brusc la mijlocul anului într-o școală nouă plină de chipuri străine. Vă veți aduce aminte foarte bine sentimentele de atunci: sentimentul separării și nevoia, disperarea de a găsi un prieten, unul singur, pentru a vă simți incluși, pentru a fi ca toți restul și pentru a fi agreați. Membrii grupului pot să nu fie foarte productivi din punct de vedere mental în această fază, pentru că atenția lor se va concentra asupra nevoilor și grijilor emoționale.

Dacă există un lider de grup desemnat, membrii vor căuta la acesta acceptarea și îndrumarea. Ei vor să se conformeze; ei caută să consimtă. Tonul și exemplul pe care îl oferă liderul în această etapă sunt importante pentru că vor deveni în cel mai scurt timp norma acceptată a grupului. Spre exemplu, dacă liderul afișează deschidere și onestitate și își divulgă sentimentele sau chiar o slăbiciune proprie, ceilalți vor încerca să îl urmeze îndeaproape, stabilind astfel o foarte bună practică relațională. Acesta este momentul încercărilor, iar un lider bun va încerca să descopere și să satisfacă grijile individuale astfel încât grupul ca întreg să poată progresa. Din fericire, pentru mulți oameni această fază nu

ține prea mult, dar pentru câțiva poate lua săptămâni sau chiar luni până să simtă că aparțin cu adevărat echipei. Cei care în copilărie și-au dezvoltat un simț extrem de puternic al securității personale — și cei care se ridică în poziții de conducere tind să aparțină acestui tip — ar face bine să fie toleranți și să-i ajute pe cei care nu au fost la fel de norocoși.

AFIRMAREA

De îndată ce majoritatea celor din cadrul unui grup se simt incluși, se ivește o altă dinamică, aceea a AFIRMĂRII individuale. Este vremea să ne exprimăm puterile și să ne extindem limitele. Animalele fac acest lucru; ele își marchează teritoriul (masculii, desigur) și e vai de orice oponent care îndrăznește să intre. Aceasta este faza în care se stabilește ordinea ierarhică. Termenul politicos în afaceri pentru acest lucru este stabilirea rolurilor și a funcțiilor, dar cuvintele sunt adeseori mai frumoase decât acțiunile propriu-zise. Competiția în cadrul echipei este acerbă, fapt care poate chiar conduce la performanțe individuale de excepție, uneori în detrimentul altora. Este o fază în care oamenii își încearcă și își descoperă puterile, iar echipa ar putea compensa prin productivitate lipsa de coeziune.

Aceasta este o fază a dezvoltării extrem de importantă și de valoroasă, dar lucrurile pot fi dure pentru lider. Conducerea îi va fi contestată. Membrii echipei trebuie să afle că pot să nu fie de acord cu liderul înainte să fie dispuși să fie de acord. Ei au nevoie să își exercite intern voința, pentru a o putea spori în vederea aplicării în exterior a echipei. Un lider bun de grup îi va încuraja pe membrii echipei să își asume responsabilitățile și prin urmare să își satisfacă nevoile de afirmare. Este foarte important ca liderul să accepte provocările, dar din păcate mulți lideri se simt amenințați de acest lucru, retrogradându-și oamenii și afirmându-și propria lor

autoritate pentru a putea controla procesul. Este nevoie de un act de echilibrare.

Cei care conduc grupuri de training trăiesc de multe ori această fază a unei sesiuni de training de cinci zile sub numele zilei în care „trebuie omorât trainerul”. În general aceasta începe în seara celei de-a doua zile, dar un lider bun reușește de obicei să „reînvie” în timpul celei de-a treia zile. Dacă această fază coincide cu vizita unui prezentator venit dinafară, se poate ca acesta să aibă parte de multe surprize fără nici un motiv aparent! Aceasta este o parte necesară, chiar sănătoasă, a dinamicii unui grup, dar de mult prea multe ori, mai ales în rândul britanicilor reținuți, interacțiunile rămân acoperite de dragul aparențelor, iar oamenilor le ia mai multă vreme să rezolve aceste probleme.

După cum am spus, o echipă aflată în această fază poate fi destul de productivă, fapt care ar putea ascunde recunoașterea unui potențial încă și mai mare. De fapt, majoritatea echipelor sportive sau de afaceri trec arareori dincolo de această fază, îndeosebi datorită faptului că acesta este, în mare, punctul până la care a ajuns în mod colectiv întreaga noastră societate industrială occidentală. A trece dincolo de acest punct înseamnă așadar a trece peste orice normă, dar acest lucru nu este atât de greu de obținut pe cât se crede în general — cu ajutorul coaching-ului.

COOPERAREA

La începutul acestui capitol am examinat câteva caracteristici pozitive dominante în faza de COOPERARE a unei echipe. Nu aș vrea să insinuez că o astfel de echipă ar fi numai lapte și miere. De fapt, unul dintre pericolele etapei de COOPERARE este dezvoltarea unei supraemfaze la nivelul grupului, care devine prea confortabilă și care nu mai permite nici un fel de dezacord. Echipelile cele mai productive vor fi extrem de cooperante,

dar vor păstra un anumit grad de tensiune a dinamicii. Cei mai buni lideri de echipă păstrează acest lucru cu multă grijă.

Etapă dezvoltării echipei	Caracteristici	Ierarhia nevoilor după Maslow	
COOPERARE (a performa)	Interdependență	Energia orientată în exterior pentru satisfacerea țelurilor comune	Auto-actualizarea
(a modela)			
AFIRMARE (a izbucni)	Independență	Energia concentrată asupra competiției interne	Stima de sine Stima din partea celorlalți
INCLUDEREA (a forma)	Dependență	Energia orientată înspre interiorul membrilor echipei	Apartenența

Tabelul de mai sus indică, între paranteze, un alt set de etichete pentru aceeași secvență de dezvoltare a echipei și precizează, de asemenea, câteva dintre principalele caracteristici specifice ale echipei. Există însă mult mai multe.

Spre exemplu, dacă o echipă se află în etapa de COOPERARE și unul dintre membrii acesteia are o zi proastă, ceilalți se vor strânge în jurul său și îl vor susține. Dacă echipa se află în etapa de AFIRMARE, ceilalți pot sărbători în tihnă eșecul unui competitor. Dacă echipa se află în etapa de INCLUDERE, puțini vor ști și le va fi indiferent.

Pe de altă parte, dacă o echipă se află în etapa de COOPERARE iar unul dintre membri trăiește un triumf

personal, ceilalți se vor alătura celebrării acelui moment. Cu toate acestea, dacă echipa se află în etapa de AFIRMARE, ceilalți ar putea deveni invidioși. Dacă echipa se află în etapa de INCLUDERE, ceilalți s-ar putea chiar simți amenințați.

Ierarhia nevoilor după Maslow Am cercetat îndeaproape modelul lui Maslow în capitolul despre motivație, iar primele trei nevoi în termenii dezvoltării individuale merg în paralel cu modelul dezvoltării echipei. O echipă alcătuită din indivizi dornici de autoactualizare, dacă există realmente o astfel de echipă, ar atinge foarte repede înălțimile amețitoare ale COOPERĂRII și rezultate excepționale. O echipă alcătuită din cei aflați în căutarea stimei de sine ar performa extrem de bine individual, dar fiecare ar fi înclinat să „facă ce vrea”. Persoanele aflate în căutarea stimei celorlalți ar concura puternic între ele, generând unele performanțe înalte — și câțiva învinși. O echipă alcătuită din indivizi aflați în căutarea apartenenței ar fi maleabilă și cooperantă până la iritare, dar mai mult în vorbe decât în fapte.

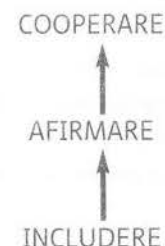
Desigur, diviziunile între aceste trei etape sunt suprapuse și permeabile, iar poziția și starea echipei sunt supuse variației de fiecare dată atunci când există o fluctuație în rândul personalului echipei.

MACROCOSMOS

Totuși, puțini sunt acei cititori care nu vor reuși să recunoască aceste etape și caracteristicile acestora din propria lor experiență la locul de muncă sau în practică. Un exemplu la nivel macro care vă poate provoca inteligența este sugestia potrivit căreia întreaga societate industrială occidentală se află în ultimele zile ale etapei de AFIRMARE, întrezărind câteva semne timpurii ale COOPERĂRII (grija față de mediul înconjurător; dezvoltarea pe mai departe a integrării europene). Prăbușirea

imperiului sovietic a fost rezultatul inevitabil al încercării de coerciție a societății respective în etapa COOPERĂRII, fără a permite dezvoltarea organică a etapelor premergătoare. Iar încercările de a redesena harta Europei de est și a altor zone sunt o manifestare a alunecării temporare în problemele legate de INCLUDERE. Pentru unii, în prim-plan se află chiar SIGURANȚA și SUPRA-VIETUIREA.

Prin urmare, dacă putem accepta ideea că dezvoltarea acestei naturi generale este comună în rândul echipelor de toate felurile și de toate mărimile, urmează că ne putem opune și, implicit, întârzia dezvoltarea echipei, sau o putem încuraja și accelera.



Cum poate un coach
facilita/accelera acest proces?

Se poate afirma că la începutul secolului XXI este mult mai dificil să obții ce e mai bun de la o echipă. Motivele acestei afirmații sunt următoarele:

- Oamenii nu mai lucrează în adunări stabilite, dar formează și re-formează continuu echipele.
- Unele echipe sunt răspândite de-a lungul și de-a latul granițelor geografice, intrând în contact mai rar și mai problematic.

ECHIPELE ÎN
ZIUA DE AZI

- Scalele temporale între care echipele trebuie să se alăture, să se formeze și să performeze pentru a întruni provocările unei afaceri sunt mai scurte ca niciodată.
- Chiar provocările din mediul afacerilor au devenit din ce în ce mai complexe.
- Nu toate grupurile de oameni care colaborează au nevoie să fie într-o echipă pentru a-și realiza obiectivele.

Rezultatul este acela că orice fel de coaching are un rol extrem de important de jucat în a ajuta oamenii să lucreze împreună mai bine. Spre exemplu, prin coaching putem ajuta oamenii să stabilească când și dacă au nevoie să facă parte dintr-o echipă. Ambele grupuri și echipe reprezintă modalități valide de a lucra iar coaching-ul se aplică amândurora. În capitolul următor vom arăta felul în care acesta este folosit cel mai eficient atunci când vine vorba despre echipe.

19 | Coaching-ul echipelor

Se spune că un manager nu are decât două funcții: mai întâi să ducă treaba la capăt, apoi să își formeze oamenii. După cum am mai spus frecvent, managerii sunt prea ocupați să realizeze prima cerință pentru a mai ajunge și la cea de-a doua. Totuși, ambele funcții sunt combinate atunci când coaching-ul este folosit ca stil de management. Așa ceva se petrece în echipe — atunci când echipa este condusă prin coaching sarcina este îndeplinită cu bine iar echipa se dezvoltă în același timp. Cu toate acestea, vom lua aici în considerare diversele aplicații ale coaching-ului în echipă în ceea ce privește performanța sarcinilor și dezvoltarea echipei.

Coaching-ul unei echipe pentru a performa o sarcină se bazează pe aceleași principii ca și coaching-ul indivizilor. Cu cât o echipă este mai conștientă atât individual cât și colectiv, cu atât se va comporta mai bine.

Gândiți-vă că o echipă de afaceri abordează o sarcină nouă. Liderul echipei își poate instrui membrii laolaltă, punându-le diferite întrebări. Dacă este vorba de un grup sau de o echipă mai mare, liderul poate pune întrebări retorice și poate așeza membrii echipei pe perechi sau în trio pentru a discuta răspunsurile lor cu fiecare pereche în parte, iar apoi să raporteze întregului grup concluziile

PERFORMANȚA
SARCINILOR

acestora. În acest proces el poate amesteca oameni cu funcții diferite pentru a stimula noi idei. Poate de asemenea să participe el însuși într-o pereche sau într-un trio.

Prin această metodă membrii echipei își formulează diferitele TELURI. Ei vor furniza input-ul necesar unei înțelegeri clare a REALITĂȚII. Ideile și resursele întregii echipe sunt desfășurate într-o sesiune de brainstorming asupra OPTIUNILOR, ajungându-se la un plan de acțiune stabilit și care este împins înainte de VOINȚA concentrată a întregului grup. Desigur, liderul echipei nu pune pur și simplu întrebările formulate prin coaching, ci oferă în orice moment propriul său input. Un astfel de proces durează într-adevăr mai mult decât schițarea prescriptivă a echipei, dar performanța cu care va fi îndeplinită sarcina va fi incomparabil mai bună dacă sunt unite toate resursele și dacă întreaga echipă devine conștientă și responsabilă.

În unele situații liderul echipei va oferi coaching în grup, spre exemplu atunci când este revizuită o performanță mai veche a echipei în fața unei sarcini. El poate face asta cu toți membrii echipei care răspund întrebărilor sale, dar poate la fel de bine să îi roage să scrie, nu să își rostească răspunsurile. Acest lucru îi îngăduie fiecăruia să își examineze deopotrivă în detaliu contribuția individuală la sarcina în ansamblu.

Întrebările pot decurge după cum urmează:

- Care a fost pentru voi cea mai dificilă/cronofagă/stresantă parte a sarcinii?
- Cât timp v-a luat?
- Ce era atât de dificil?
- Ce ați face diferit data următoare?
- Cine trebuie să știe de schimbările pe care le veți realiza?

- De ce fel de susținere aveți nevoie? Din partea cui? Cum o veți obține?
- Dacă ați făcut asta, cum ar putea afecta rezultatul/pe ceilalți/calitatea/timpul alocat?

Fiecare membru al echipei poate împărtăși pe scurt alături de ceilalți ideile care i-au venit și poate rezolva orice fel de schimbări contradictorii. Acest proces este extrem de solicitant, dezvăluie detalii, asigură claritate și înțelegere, consumă toate resursele echipei, promovează simțul responsabilității și angajamentul, și consolidează stima de sine și auto-motivarea.

Pentru unii manageri de echipă, toate acestea ar putea suna inutil în cel mai bun caz, iar în cel mai rău caz ar putea conota o grămadă de nonsensuri. Unii vor continua să creadă că participarea, implicarea, stima de sine, împărtășirea responsabilității, satisfacția și calitatea vieții la locul de muncă sunt extravagante pe care de abia ni le permitem, ele necontribuind cu nimic la performanță. Argumentele oferite aici nu îi vor convinge de la sine, dar forța de muncă istovită și nemulțumită, precum și incapacitatea lor de a construi echipe îi vor convinge probabil în timp.

Este de primă importanță ca un manager să stabilească o relație „potrivită” cu membrii echipei aflate în subordinea sa încă din momentul în care îi întâlnește. Comportamentul său va fi luat de către membrii echipei drept model pentru comportamentul lor. Ei vor avea tendința de a emula acest model, chiar dacă la început e probabil să facă acest lucru în special pentru a-i obține aprobarea în timp ce ei se află în etapa de INCLUDERE a dezvoltării echipei.

Dacă liderul echipei dorește să realizeze deschiderea și onestitatea în cadrul echipei, atunci el trebuie să fie

COACHING PRIN
EXEMPLU

deschis și onest încă de la început. Dacă vrea ca membrii echipei să aibă încredere în el și în ceilalți, el trebuie să demonstreze încredere și onestitate. Dacă, pe de altă parte, caută în rândul echipei beneficiul contactelor sociale în afara locului de muncă, atunci trebuie să participe la acestea și probabil să le inițieze el însuși.

De vreme ce majoritatea indivizilor și echipelor se așteaptă încă la un soi de conducere autocratică, ei ar putea fi surprinși, chiar contrariați, de un lider care începe într-o notă extrem de participativă. Câțiva și-ar putea chiar imagina că liderul este slab sau nesigur pe el. Este de dorit ca el să preîntâmpine toate aceste situații încă din prima zi, prezentându-și stilul de management pe care intenționează să îl folosească și solicitând întrebări referitoare la acesta.

Managerul sau liderul echipei trebuie de asemenea să fie foarte precis cu privire la propria sa intenție de a investi timp și energie în dezvoltarea echipei sale având în vedere performanța și relațiile pe termen lung de calitate, opuse simplului fapt de a duce la capăt o sarcină într-un timp suficient de scurt. Dacă un manager vinde vorbe goale drept principii ale construirii unei echipe, nu va obține nimic altceva decât ceea ce vinde. În cadrul proceselor unei echipe, dedicarea este răsplătită pe măsură.

Coaching-ul este instrumentul principal atât pentru conducerea, cât și pentru dezvoltarea echipelor. Peter Lenney, manager general la Courtaulds Coatings, le-a spus celor de la *Management Today* (decembrie, 1991) că „dacă nu știi să fii coach, nu poți conduce” a devenit un soi de axiomă corporativă. Sunt de acord din toată inima. David Kenney, Management Development Manager la Boots the Chemist, spune că o parte din misiunea pe care o are este aceea „de a se asigura că 100% dintre managerii noștri se comportă asemeni unor coach-i foarte buni”.

Aplicarea coaching-ului în echipe

Modelul de dezvoltare a echipei descris în capitolul precedent alcătuiește o bază excelentă pentru aplicarea coaching-ului în echipe. Dacă un manager sau coach înțelege că echipele acționează la capacitate maximă atunci când ajung în etapa de COOPERARE, se va folosi de coaching cu echipa ca întreg și cu membrii individuali pentru a genera un progres mai mare pe scara etapelor. Spre exemplu, dacă ȚELUL stabilit este acela de a ridica echipa până la etapa de COOPERARE, iar REALITATEA este aceea că ea se află momentan undeva între etapele de INCLUDERE și de AFIRMARE, care ne sunt OPTIUNILE și ce anume VREM să facem?

Lista OPTIUNILOR care urmează a fost realizată din răspunsurile la această întrebare date de către participanții la programele de team-building pe care le conduc.

Discutați și stabiliți definiția unui set de țeluri comune pentru echipă Acest lucru ar trebui făcut în cadrul echipei indiferent dacă organizația și-a definit țelul echipei sau nu. Există întotdeauna loc pentru modificare și pentru decizia cu privire la felul în care ar trebui făcute lucrurile. Fiecare membru al echipei trebuie rugat să contribuie și, de asemenea, să adauge orice țeluri personale care ar putea fi îmbrățișate în cadrul țelului general al echipei.

Elaborați un set de reguli de bază sau de principii de operare acceptabile pentru toți membrii echipei și la care au contribuit cu toții Cu toții trebuie să fie de acord să rămână credincioși acestora chiar dacă nu sunt cu tot sufletul în spatele fiecăreia dintre ele. Dacă vor să-și vadă dorințele incluse, este esențial să accepte să le respecte pe cele ale altora. Aceste reguli de bază ar trebui supuse unei verificări periodice pentru a se vedea în ce

OPTIUNI
PENTRU A
OBTINE
COOPERAREA
ECHIPEI

măsură trebuie schimbate sau îmbunătățite. Dacă toate părțile au intenții bune și se pun de acord cu sinceritate asupra acestor reguli, scăpările nu trebuie tratate cu acuze reciproce dure, în măsura în care acestea nu devin frecvente.

Multe dintre aceste sugestii care urmează ar putea fi incluse ca reguli de bază, dar voi continua prin a le enumera separat.

Lăsați frecvent un răgaz, de obicei în conjuncție cu o întâlnire programată de revizuire a sarcinilor, pentru lucrul asupra procesului de grup În aceste momente sunt revizuite regulile de bază, sunt exprimate aprecierile și temerile, iar mărturisirea personală ar putea fi inclusă astfel încât să poată fi consolidate deschiderea și încrederea, și de asemenea pentru ca membrii echipei să fie recunoscuți ca oameni, nu doar ca zimți ai unei mașini de producție. Discuțiile asupra sarcinilor nu trebuie să fure din timpul alocat acestei perioade.

Examinați perspectivele membrilor echipei cu privire la disponibilitatea de a pune la punct împreună un timp social structurat Dacă se planuiește un eveniment în mod periodic, trebuie respectată preferința unui individ de a nu participa datorită unor angajamente prestabilite sau a nevoii de a petrece mai mult timp alături de familie. Pe de altă parte, acesta trebuie să fie pregătit pentru un sentiment de oarecare separare ca urmare a alegerii sale.

Puneți în ordine sistemele de susținere pentru a rezolva, cu deplină încredere dacă se cere, problemele sau temerile individuale pe măsură ce acestea apar Dacă întâlnirile pe parcursul procesului nu pot fi ținute frecvent din motive geografice sau de altă natură, că probabil trebuie instituit un sistem colegial în care fiecare membru al echipei se alătură altui membru cu care poate discuta atunci când e necesar. Aceste probleme mult mai

mici pot fi rezolvate de îndată fără a pierde din timpul prețios alocat întâlnirilor de pe parcursul procesului.

Dezvoltați interese comune în afara locului de muncă Unele echipe au găsit că o activitate de grup cum ar fi un sport sau un interes comun în afara locului de muncă și care este împărtășită de către toți, poate avea un efect de liant pentru întreaga echipă. Îmi aduc aminte de o echipă care a „adoptat” un copil dintr-o țară aflată în curs de dezvoltare și, printr-o contribuție lunară infimă din partea fiecăruia, a plătit pentru școlarizarea acestuia. Au avut cu toții sentimentul că el a contribuit și mai mult în viețile lor decât au contribuit ei pentru el.

Învățați împreună o aptitudine nouă Similar opțiunii de mai sus dar mult mai orientat asupra sarcinii, unele echipe s-au pus de acord să învețe aptitudini noi, cum ar fi coaching-ul sau o limbă străină, sau să ia parte împreună la diverse cursuri legate de munca lor. Acest lucru poate fi de altfel extrem de competitiv atunci când are loc, spre exemplu, între echipele regionale din cadrul aceleiași organizații.

Practicați împreună exercițiul calităților Relațiile din cadrul echipei beneficiază în mare măsură de pe urma variațiilor potrivite pe care membrii echipei le fac între ei în ceea ce privește exercițiul calităților explicat în Capitolul 17. Acest fapt aruncă o nouă lumină asupra anumitor calități, ajutând astfel la formarea lor. El consolidează de asemenea uimitor de repede încrederea, înțelegerea și deschiderea în rândul membrilor echipei. Acest exercițiu poate fi repetat în mod obișnuit în forme similare sau diferite, spre exemplu la fiecare următoare întâlnire de evaluare a procesului.

Purtați discuții în grup asupra sensului și țelului individuale și colective așa cum le percep membrii echipei Acest exercițiu este în același timp mai larg și mai profund decât examinarea scopurilor. Țelul și sensul

sunt energiile care împing oamenii de la spate, iar o absență a acestora duce la letargie, depresie și sănătate precară. Aruncând mai multă lumină sau conștientizând o dată în plus ceva atât de pătrunzător și de care abia suntem conștienți, ne vom intensifica intențiile pline de sens și calitatea vieții la locul de muncă și acasă.

Fiecare dintre aceste sugestii sau **OPȚIUNI** poate fi luată în considerare de către echipă uzând de o abordare prin intermediul coaching-ului. Asta e totuna cu a spune că ele pot fi introduse sau facilitate tacit de către liderul echipei, dar trebuiesc hotărâte de către membrii înșiși. Decizia de a adopta una sau mai multe dintre ele trebuie să fie luată democratic, dar ea trebuie să fie în același timp specifică și notată într-una dintre manierele recomandate în Capitolul 10 asupra **VOINȚEI**. Nu uitați că baza oricărui coaching care încearcă îmbunătățirea performanței echipei înseamnă intensificarea, și nu impunerea unui grad de **CONȘTIENTIZARE** și a unei **RESPONSABILITĂȚI** individuale și colective.

20

Depășirea barierelor puse în fața coaching-ului

Am aruncat o privire asupra contextului în care se desfășoară orice fel de coaching, asupra valorilor sale și asupra logicii sale irefutabile. Nu există nici un fel de mistică în ceea ce privește coaching-ul. Nu este dificil de învățat. Cu toate acestea, coaching-ul nu poate fi învățat dintr-o carte, la fel cum nu poți învăța din cărți nici cum să conduci o mașină sau cum să lovești mingea de golf. La fel ca și celelalte aptitudini, coaching-ul necesită o practică susținută. Dacă această practică este asumată prin angajament și prin **CONȘTIENTIZARE** și **RESPONSABILITATE**, nu e nevoie de mult timp pentru a deveni dibaci și relaxați în folosirea sa, și nici pentru a beneficia de pe urma rezultatelor sale.

Pentru unii oameni, coaching-ul necesită și provoacă în același timp o schimbare fundamentală în felul în care se percep pe ei înșiși și pe ceilalți, fie colegi, subordonați sau adversari. Să vezi toți oamenii prin prisma potențialului de a fi performanți în domeniul pe care și l-au ales, la fel ca în metafora cu ghinda, nu e ceva prea obișnuit în percepția mult mai comună și mai demodată asupra oamenilor ca vase goale și de mică valoare până în momentul în care li se oferă un input din afară. Această schimbare ar putea dura sau ar putea surveni ca

O NOUĂ
VIZIUNE
ASUPRA
OAMENILOR

o revelație, dar chiar înainte să aibă loc, și cu toate că filosofia care stă la baza sa pare în continuare străină, este posibil să ridice nivelurile de performanță destul de eficient urmând pur și simplu principiile unui coaching de calitate prescrise în această carte.

Totuși, nimic nu e navigație plană, și e foarte probabil că veți întâlni câteva bariere pe parcurs. Poate cea mai mare dintre aceste bariere sunt oamenii dificili, care poate fi exprimată sub forma unei îngrijorări ar fi: „Cum pot oferi coaching oamenilor dificili?” Această întrebare este formulată extrem de des, dar mai mult cu frică și anticipare decât din vreo experiență negativă factuală. În măsura în care introducem coaching-ul cu grijă, el este adeseori acceptat fără nici un fel de probleme sau, și mai bine, este binevenit. Asta nu înseamnă totuși că toată lumea acceptă coaching-ul imediat. Orice schimbare în comportamentul unui manager este privită cu suspiciune de către unii și ar putea genera un anume nivel de rezistență.

Am mai sugerat înainte că este mai ușor să înveți ceea ce este nou — bazele oricărui coaching — decât să renunți la ceea ce e învechit — a spune vorbe goale. Suntem condiționați de o istorie îndelungată în care am spus și în care ni s-a spus. Așteptările și implicit dorința de a ni se spune sunt impregnate în noi, chiar dacă există beneficii în a fi rugat. Nu e nici un lucru rău în a le explica și a le reaminti celor pe care îi conducem sau pe care îi formăm care sunt beneficiile lor personale: să învețe să gândească pentru ei înșiși, un grad mai înalt de conștientizare asupra tuturor lucrurilor care sporesc performanța, învățarea și satisfacția, mai multă capacitate de alegere, un simț mai profund al responsabilității, o încredere în sine sporită, posibila promovare, capacitatea de a învăța self-coaching-ul și de a-i forma pe ceilalți la și în afara locului de muncă. Beneficiile sunt câtă frunză și iarbă,

însă încăpățânarea încă mai poate fi întâlnită. Dar de ce se încăpățânează oamenii? Datorită schimbării, pentru început, apoi datorită întrebărilor.

Atunci când părinții noștri ne puneau întrebări, o făceau adeseori pentru că noi făcusem vreo prostie. Spre exemplu, „De ce ai făcut asta?”, pentru care nu exista nici un răspuns la adăpost; o încurcam oricum. Atunci când ni se puneau întrebări din partea profesorilor de la școală, fie ni se testau cunoștințele, fie eram întrebați dacă am fost măcar atenți. În fiecare caz era important să oferim răspunsul potrivit, astfel încât întrebările însele au ajuns să fie privite ca o amenințare.

Nu este, prin urmare, defel surprinzător faptul că pentru unii oameni întrebările formulate prin coaching sunt și ele intimidante, astfel că un coach trebuie să le exprime într-un mod cât mai relaxat, să consolideze încrederea și să nu emită judecăți cu privire la răspunsurile acestora. Poate fi de asemenea de ajutor pur și simplu să explicați și să demonstrați că scopul oricăror întrebări în coaching este acela de a spori gradul de conștientizare, și nu acela de a testa ceva. Arareori există răspunsuri „corecte” la întrebările formulate prin coaching, există însă numai răspunsuri oneste.

Dacă încăpățânarea persistă, un discipol se opune fie faptului de a conștientiza, fie faptului de a fi mai responsabil, dar cel mai probabil pentru că acestea îl vor îndepărta de zona proprie de confort. Un discipol se poate teme că aceste întrebări îl vor face să-și destăinuie sieși și celorlalți toate fantomele de care se teme că îl bântuie adânc în suflet. Condiționările copilăriei se poate să îl fi învățat să nu-și dezvăluie niciodată sentimentele sau orice altă slăbiciune umană pentru ca nimeni să nu poată profita pe seama sa. Oricât de iritantă ar fi paranoia unor astfel de oameni, cea mai bună cale de a înainta va fi probabil o abordare răbdătoare și plină de compasiune.

Desigur, există unii oameni care sunt dificili în orice problemă. Acest lucru se poate înrădăcina într-o ostilitate profundă față de companie sau față de manager, sau, din varii motive, față de oameni în general. Scenariul cel mai probabil este pur și simplu că avem de-a face cu un angajat șovăitor care vrea să facă atât cât trebuie ca să fie lăsat în pace și nimic mai mult: „Sunt plătit să fac asta și numai asta. Nu mă rugați să gândesc lucrurile cu mintea mea. Dumneavoastră sunteți managerul, dumneavoastră sunteți plătit să faceți asta”.

Așa ceva e greu de schimbat, dar cheia o reprezintă faptul că oamenii cu o astfel de atitudine nu se pot bucura de viața lor din punctul de vedere al muncii. Singura cale este probabil o abordare „molcom, molcomă”, care îi poate ajuta să descopere felul în care calitatea vieții la locul de muncă poate fi îmbunătățită cooperând în cadrul sesiunilor de coaching. Întrebările formulate prin coaching trebuie introduse suficient de gradual pentru ca persoana în cauză să nu își dea măcar seama că este în proces de formare; în această etapă nici nu este de fapt, voi pur și simplu puneți întrebări ceva mai frecvent decât ați făcut-o până acum.

Barierile de mai jos sunt extrase din listele create de participanți pe durata programelor noastre de coaching. Aici sunt exprimate toate ca și cum ar fi bariere reale, nu doar asumate, iar ele sunt construite de către manager sau un potențial coach. Desigur, în măsura în care sunt percepute ca fiind reale, ele sunt reale în mod efectiv până în momentul în care sunt recunoscute ca o *îngrijorare personală în sânul căreia se ascunde un anumit adevăr*.

Am enumerat barierele în categorii interne și externe, în maniera în care participanții la cursuri au tendința să le împartă. Voi face câteva comentarii în dreptul fiecăreia și voi relua câteva dintre cele menționate mai sus pentru a arăta cum sunt categorisite de obicei.

Barierile externe

Cultura companiei se împotrivesc unei astfel de abordări Sigur că, până la un punct, se împotrivesc cu adevărat, altfel nu ați introduce în momentul de față sesiuni de coaching. O filosofie bazată pe coaching face parte din noua cultură a companiei pe care oamenii luminați din organizația dumneavoastră încearcă să o creeze. Alții preferă iluzia plictisitoare a siguranței unui statu quo. Cu toate acestea, din ce în ce mai multe organizații ajung la concluzia că pe viitor supraviețuirea ar putea depinde de schimbările de acum, și că statu quo-ul este de fapt alternativa mai riscantă.

Oamenii sunt cinici în fața oricărei abordări noi Da, probabil că unii dintre ei vor fi, mai ales atunci când comunicarea în interiorul organizației dumneavoastră nu a fost cea mai bună. Este foarte important să le precizați că veți face lucrurile diferit și să le explicați de ce.

Nu vor înțelege ceea ce încerc să fac și nu vor avea încredere în mine Procedați la fel ca mai sus.

Își vor da seama că am marcat o metodă nouă și îmi vor acorda câteva săptămâni pentru a reveni la „normal” Acționați aidoma.

Se vor gândi că e o altă nouă păcăleală managerială Explicați-le că nu este vorba despre nici o păcăleală, ci de necesitatea unei performanțe îmbunătățite și a unor relații mai bune în cadrul staff-ului. Ei vor descoperi curând că nu este vorba despre nici o păcăleală, asta numai dacă nu cumva voi înșivă o vedeți ca atare.

Durează prea mult — rareori aș avea timp pentru coaching Totul depinde de momentul în care porniți și în care opriți cronometrul. Pe moment pare de obicei mai rapid să le spui oamenilor ce să facă, dar dacă vorbele sunt uitate de îndată și trebuie să le spuneți încă o dată... și încă o dată... și încă o dată, sau dacă trebuie să vă uitați

în permanență peste umărul lor, care dintre ele ia mai mult timp?

Îngăduiți-mi să citez un utilizator al coaching-ului, pe Cameron Burness, manager în cadrul departamentului de producție de la ICI Pharmaceuticals:

Tot ceea ce fac este orientat esențial spre performanță. Mă folosesc de coaching ca mijloc de a conduce staff-ul înspre un nivel la care le pot încredința membrilor săi o parte din munca pe care altfel ar trebui să o fac eu însumi. Timpul pe care mi-l petrec oferind coaching îl văd foarte mult ca pe o investiție, dividendul de pe urma căruia câștig mult mai multă vreme prin delegarea muncii.

Dacă se va isca un foc, nu voi ezita să strig „Ieșiți de aici!” — dar dacă nu voi căuta activ oportunitățile de a forma staff-ul prin intermediul coaching-ului, mă voi împotmoli în lupta împotriva focului.

Se așteaptă să li se spună Dacă în trecut li s-a spus întotdeauna, atunci se vor aștepta să li se spună și acum. Asta nu e totuna cu a prefera să ți se spună.

Vor să li se spună — nu vor să-și asume responsabilitatea Dacă oamenilor nu li s-a încredințat niciodată responsabilitatea din partea părinților, la școală sau la locul de muncă, acest gest va părea înfricoșător la început, la fel cum este orice lucru nou. În adâncul sufletului, majoritatea dintre noi tânjesc după responsabilitate, în parte datorită faptului că ne furnizează un mijloc de a ne măsura valoarea de sine. Cei care au o valoare de sine extrem de scăzută nu se împacă defel cu responsabilitatea. Acesta este un alt cerc vicios în care te poți împotmoli, dar coaching-ul este cea mai bună cale pe care o cunosc de a-i ajuta pe oameni să depășească acest impas. Câteva dintre întrebările relevante ridicate prin coaching ar putea fi:

- Dincolo de bani, la ce vă așteptați de la munca voastră?
- Ce înseamnă pentru voi responsabilitatea?
- Simțiți acum povara vreunei responsabilități?
- Responsabilitatea este întotdeauna o povară pentru voi?
- Ce credeți că le place unora în ceea ce privește responsabilitatea?
- Care sunt celelalte responsabilități din viața voastră?
- De ce vă este teamă?
- Ce ați putea face pentru a depăși această temere?
- Pentru ce sunteți dispuși să vă asumați responsabilitatea?
- Sunteți dispuși să acceptați o responsabilitate mai mult de o săptămână?

Răspunzând pur și simplu la aceste întrebări, oamenii vor începe să își asume responsabilitatea — cel puțin pentru propriile lor răspunsuri și alegeri. Dacă dumneavoastră, ca manager al acestora, nu îi veți ajuta să își asume responsabilitatea, atunci cine o va face? Și vă puteți oare mulțumi cu performanța minimă pe care o realizează o persoană iresponsabilă?

Vor fi de părere că am înnebunit Se poate să fie așa! Ei, și ce? Nebunia este atât de fermecătoare! Explicați-le pur și simplu.

Îmi voi pierde autoritatea Un manager care conduce prin coaching dobândește un respect adevărat, și totodată respect față de sine, ceea ce este cu mult mai agreabil decât iluzia de putere pe care se sprijină autocrații până ce aceștia se pierd sau decad.

Sunt un expert, iar ei respectă asta și se așteaptă din partea mea la un input inteligent Expertiza dumneavoastră va rămâne de neprețuit; se va schimba doar felul în care o folosiți. Sunteți invidioși pe ceea ce acumulează

alții din cunoștințele dumneavoastră? Vă împărțiți cunoștințele în segmente mici, astfel încât nimeni să nu poată lua suficient de mult cât să devină o amenințare? Sau doriți să vă încurajați succesorii în devenire ca să stea pe umerii dumneavoastră?

Folosesc deja un stil bazat pe coaching — nu am nevoie să schimb absolut nimic Una dintre căile clasice de a evita nevoia schimbării este pretenția că ați săvârșit-o deja. Astfel de oameni sunt de obicei în posesia unei versiuni sărăcăcioase de coaching îngropată undeva la fundul saculețului managerial. Pentru a afla în ce măsură se și folosesc de coaching, luați-le subordonații la întrebări. Dar fiți cu băgare de seamă, aceasta ar putea fi de asemenea una dintre barierele dumneavoastră lăuntrice. Este oare așa? Uitați-vă mai jos.

Barierile interne

Nu e nimic nou — fac asta de ani de zile Dacă acesta este răspunsul dumneavoastră arogant, atunci cu siguranță nu ați făcut nimic!

Mi-e teamă că nu voi face asta așa cum trebuie Fără practică nici nu o veți face. Self-coaching-ul este cel mai puțin riscant punct din care puteți începe. Încercați la început cu o echipă de fotbal alcătuită din câte cinci oameni de fiecare parte sau împreună cu fiul sau fiica dumneavoastră. La locul de muncă vor exista unele persoane și echipe cu care vă va fi mai ușor să lucrați decât cu altele. Încercați să exersați alături de aceștia și explicați-le tot ceea ce faceți.

Mă voi împotmoli — nu voi ști ce întrebare să pun Acest lucru nu se va întâmpla dacă urmați regula de aur care vă spune să ascultați și să observați un discipol, să urmăriți interesele, câștigul sau direcția acestuia. Un

discipol va indica întotdeauna întrebarea pe care urmează să o puneți. Nu uitați că nu sunteți un instructor, ci un îndrumător menit să sporească gradul de conștientizare. Rămâneți la lucruri simple; întregul proces reprezintă simple variații pe seama temei următoare:

Ce vreți?	GOAL (ȚEL)
Ce se întâmplă?	REALITY (REALITATE)
Ce ați putea face?	OPTIONS (OPȚIUNI)
Ce veți face?	WILL (VOINȚĂ)

Nu voi obține aceleași rezultate pe care le obțin uzând de vechiul meu stil Nu, nu veți obține! În curând veți obține rezultate și mai bune!

Ce făceam înainte funcționa, de ce să schimb asta? Pentru că supraviețuirea organizației dumneavoastră și a voastră înșivă poate să depindă de o performanță mai bună și de o calitate mai ridicată a vieții la locul de muncă.

Nu am încredere în aceste abordări molcome, molcome Foarte rău, dar ați încercat vreodată să vă folosiți de vreuna?

Singurul lucru care îi motivează pe oameni sunt banii Ample cercetări recente arată că acest lucru nu este adevărat, dar poate părea să fie până în momentul în care învățați cum să le oferiți oamenilor ceva mai plin de sens — vedeți Capitolul 13.

Adăugați acum acestei secțiuni propria voastră listă de bariere externe, dar așezați pur și simplu înaintea fiecăreia propoziția „Credința pe care o am că...” Nu vreau să sugerez că barierele dumneavoastră externe nu au nici o validitate, dar ați face foarte bine să conștientizați că o parte însemnată a acestora sunt de fapt bariere lăuntrice.

Obstacolele externe cele mai perceptibile antrenează o componentă lăuntrică majoră

MAI MULTE
BARIERE
LĂUNTRICE

Cu toții preferăm să credem că *ceilalți* sunt problema; acest lucru ne dă dreptate și ne salvează de nevoia schimbării. Dar acest lucru înseamnă totodată că ne-am împotmolit în situația respectivă pentru că nu *îi* putem schimba. Dacă putem admite că noi suntem de fapt cei care proiectăm asupra *lor* propria noastră încăpățănare, atunci avem puterea să schimbăm cu adevărat lucrurile, pentru că acestea intră acum în controlul nostru!

Acesta este pur și simplu un alt exemplu de CONȘTIENTIZARE de sine și de asumare a RESPONSABILITĂȚII care duce la o performanță managerială îmbunătățită.

RENUNȚAREA

Oricât bine ar aduce ceea ce faceți nou, renunțarea la vechile simboluri ale siguranței noastre este întotdeauna dificilă. Dar deprinderea și adoptarea noilor comportamente ne cere să renunțăm la cele vechi. Sistemul și aptitudinea oricărui coaching sunt simple și ușor de învățat. Renunțarea la obiceiul bine deprins de a porunci-și-controla pentru a face loc unuia bazat pe coaching este mult mai dificilă. Sunt de părere că adeseori este mai productiv să aloci timp și să te concentrezi asupra modalităților de a stârni și de a susține oamenii să renunțe la ceea ce este învechit decât să îi înveți ceea ce e nou. De îndată ce renunță la vechi, noul se grăbește să umple golul lăsat. Îndepărtați piedicile și potențialul va ieși la suprafață.

Renunțăm atât de des la nevoia de a controla, încât obținem controlul

La urma urmei, coaching-ul este o aptitudine naturală și una care probabil că nu trebuie învățată defel dacă există deja deschidere. Părinții iubitori care nu au învățat nici un fel de coaching îl folosesc totuși extrem de eficient în preajma copiilor în tot ceea ce fac, de la legatul șireturilor până la tema de la matematică. Ei fac asta împreună cu copiii lor pentru că le pasă de aceștia și de învățarea și felul în care sunt crescuți. Dacă managerilor

le-ar păsa ceva mai mult de staff-ul lor, s-ar folosi și ei în mod natural de coaching. Dacă directorilor executivi le-ar păsa ceva mai mult de managerii lor decât de linia podului, ar putea chiar să se ocupe de coaching — iar linia podului s-ar ameliora de la sine.

Care sunt, aşadar, pentru manager şi pentru cel aflat în formare beneficiile coaching-ului, beneficii opuse simplului instructaj, şi care sunt beneficiile pentru o organizaţie care adoptă ceea ce eu numesc o cultură bazată pe coaching?

**PERFORMANŢĂ
ŞI PRODUC-
TIVITATE
ÎMBUNĂŢĂŢITE**

Aceasta trebuie să fie prima grijă, şi nu am face nimic dacă asta nu ar funcţiona. Coaching-ul scoate la iveală ceea ce este mai bun în indivizi şi în echipe, ceva pe care instructajul nici măcar nu aspiră să-l realizeze, prin urmare cum ar putea-o face?

**FORMAREA
STAFF-ULUI**

După cum am afirmat mai devreme, formarea oamenilor nu înseamnă să-i trimiţi pur şi simplu la un curs scurt de câteva ori pe an. Felul în care îi conduceţi fie îi va forma, fie îi va ţine în loc. Totul depinde de voi.

**ÎNVĂŢARE
AMELIORATĂ**

Coaching înseamnă a învăţa foarte rapid, fără a pierde timp stând pe bancă sau la birou. Satisfacţia şi reţinerea sunt şi ele intensificate.

**RELATII
AMELIORATE**

Actul în sine de a pune cuiva o întrebare pune în valoare persoana respectivă şi răspunsurile acesteia. Dacă mă mulţumesc să le spun, nu va exista nici un fel

de schimb. Aş putea la fel de bine să vorbesc unei grămezi de cărămizi. L-am întrebat odată pe un tânăr jucător de tenis foarte tăcut dar extrem de promiţător ce considera că era bun la lovitura sa de forehand. A zâmbit şi mi-a spus, „Nu ştiu. Nimeni nu m-a mai întrebat până acum care este părerea mea”. Asta mi-a spus totul.

Din respect pentru indivizi, pentru relaţiile ameliorate şi pentru succesul care va însoţi orice fel de coaching, atmosfera la locul de muncă se va schimba în bine.

O CALITATE
AMELIORATĂ A
VIEŢII PENTRU
INDIVIZI

Staff-ul care urmează sesiunile de coaching, care primeşte cu bine responsabilitatea, nu trebuie urmărit sau supravegheat, îngăduindu-i managerului să îşi exercite funcţiile de conducere, pe care în trecut nu găsea timp pentru a le face aşa cum trebuie.

MAI MULT TIMP
PENTRU
MANAGER

Coaching-ul şi mediul de coaching încurajează sugestiile creative oferite de toţi membrii unei echipe fără frica de ridicol sau de respingere prematură. O idee creativă le stimulează adeseori pe celelalte.

MAI MULTE IDEI
CREATIVE

Un manager nu are, adeseori, nici un fel de idee care sunt resursele ascunse de care poate dispune până ce nu se apucă de coaching. El va descoperi în curând în echipa sa multe talente nedecarate înainte, dar şi soluţii la probleme practice, care nu pot fi găsite decât de cei care îndeplinesc sarcini în mod regulat.

O FOLOSIRE MAI
BUNĂ A
OAMENILOR,
APTITUDINILOR
ŞI RESURSELOR

Într-o atmosferă în care oamenii sunt apreciaţi, ei doresc în mod invariabil să pună umărul la treabă atunci când sau chiar înainte să li se ceară acest lucru. În numeroase organizaţii, acolo unde oamenii nu sunt apreciaţi, ei fac numai ceea ce li se spune, şi dacă se poate cât mai puţin posibil.

RĂSPUNSURI DE
URGENTĂ, MAI
RAPIDE ŞI MAI
EFICIENTE

Spiritul precumpănitor al coaching-ului se referă întru totul la schimbare, la felul în care putem fi entuziaști și responsabili. Pe viitor, cererea pentru flexibilitate va crește, și nu invers. Competiția crescândă pe piață, inovația tehnologică, comunicațiile globale instantanee, nesiguranța economică și instabilitatea socială vor atinge un punct de vârf în cursul vieții noastre scurte! Numai cei flexibili și cei elastici vor supraviețui.

Am să repet aici faptul că atât morcovul, cât și bățul și-au pierdut actualitatea și că oamenii acționează pentru că vor să o facă, nu pentru că sunt siliți. Coaching-ul ajută oamenii să își descopere auto-motivarea.

Principiile de coaching așază temeliile stilului de management al culturii performanței ridicate la care aspiră atât de mulți lideri din domeniul afacerilor. Orice program de coaching va ajuta ca transformarea culturală să fie mult mai realizabilă.

Coaching-ul este atât o atitudine, cât și un comportament, cu aplicații multiple pe plan profesional și privat. El este solicitat din ce în ce mai mult, astfel încât cei care caută să își schimbe locul de muncă îl vor găsi drept o aptitudine neprețuită oriunde se vor duce.

Coaching și victorie

Permiteți-mi să mă întorc la sport, sau cel puțin la un eveniment competitiv unic și riscant. Acesta este renumit pentru tradiția sa în conducerea autocrată, care a generat performanțe remarcabile în trecut, dar care era diametral opus filosofiei coaching-ului.

Momentul principal al marelui spectacol militar The Royal Tournament, care avea loc în fiecare vară la Londra, era cursa Field Gun. Inițiat acum mulți ani pentru a comemora o campanie eroică în Războiul cu Burii, în care artileria a fost transportată peste munți prin forța brațelor, evenimentul constă într-o cursă pentru a dezarma parțial și a trage afetul unui vechi tun pe un traseu cu obstacole, traseu suficient de descurajant pentru majoritatea dintre noi chiar fără nici un bagaj. Competitorii erau trei divizii ale marinei britanice.

În fiecare an li se îngăduiau numai nouă săptămâni pentru a-și strânge laolaltă și a-și antrena echipele alcătuite din șaisprezece oameni. În 1990, Joe Gough a fost primul antrenor pentru echipa celor de la Fleet Air Arm. Înainte să înceapă antrenamentele, el a participat timp de două zile la un curs de Performance Coaching susținut de colegul meu, David Hemery, împreună cu mine, iar ca urmare David a făcut o vizită echipei în Southampton încă de la începutul antrenamentelor. Ca rezultat, Joe și-a modificat abordarea într-un mod curajos și radical. După eveniment, Joe a spus, „Am schimbat totul anul acesta, iar dacă am fi pierdut aș fi fost pus la stâlpul infamiei, dar acum sunt cel mai popular om din cadrul Fleet Air Arm!”

Pentru prima oară în istoria evenimentului, un serviciu a câștigat toate cele cinci trofee majore. Echipa „A” a celor de la Fleet Air Arm a înregistrat cel mai rapid timp, cel mai bun timp colectiv, cele mai multe puncte și cele mai puține penalizări, iar echipa „B” a câștigat și ea trofeul ei. Acest rezultat extraordinar a fost atins printr-un procent cu 30 la sută mai mic de alergări la antrenament decât în anii precedenți și chiar cu prețul unor accidentări reduse.

Iată câteva comentarii din partea echipei:

- „Aceasta a fost prima dată când cineva ne-a întrebat care ne sunt părerile și ne-a ascultat cu adevărat”.
- „Joe ne întreba dacă vrem să mai facem un tur, și dacă spuneam că nu, aveam cu toții sentimentul că îi datoram un pic, iar acest lucru era o stimulare pozitivă pentru următoarea zi”.
- „Joe a fost extrem de abordabil. Ne-a tratat ca pe niște oameni”.
- „Într-o noapte Joe ne-a spus să ne punem pe picioare pentru încă o tură, dar noi eram complet dărâmați. Eric, preparatorul nostru fizic, s-a dus și i-a spus lui Joe să înceteze cu toate astea! Nu-mi venea să cred. E nevoie de un om cu adevărat mare care să admită că a greșit... și de îndată ce a făcut asta, în loc să nu mai cerem scuze, am început să admitem toți că greșisem și noi la câteva dintre aspectele exercițiilor noastre de antrenament. A existat mult mai multă onestitate în jur”.

Joe Gough și-a rezumat nou găsită convingere potrivit căreia coaching-ul produce cu adevărat performanțe mai bune decât pot genera ordinele și frica, atunci când a spus: „Poți să-l faci pe un om să alerge, dar nu poți să-l faci să alerge mai repede!”

Pentru mine beneficiile coaching-ului cântăresc mult mai mult decât barierele. Cântăresc la fel și pentru voi?

21

Concluzie

Coaching-ul este o manieră mai frumoasă de a face afaceri mai bune.

Aceasta este o carte scurtă despre coaching; dacă ar fi fost mai lungă poate că nu ați fi cumpărat-o sau nu ați fi citit-o până aici. Se poate să fi inclus unele lucruri de care nu aveți nevoie, se poate să fi lăsat pe dinafară alte lucruri care v-ar fi făcut plăcere. Se poate să fi fost prea superficială pe alocuri sau prea profundă în alte locuri.

Intenția mea a fost aceea de a vă convinge asupra coaching-ului ca aptitudine pe care toți cei care îi învață sau îi conduc pe alții ar face bine să o dobândească. Nevoia pentru aptitudini omenesti mai bune este în creștere și va continua să fie așa și în viitorul previzibil în afaceri, în industria serviciilor, în școlile noastre și în sport.

Coaching-ul este, după cum ați putut vedea acum, infinit mai mult decât un instrument pe care managerii îl pot folosi într-o varietate de situații cum ar fi planning-ul, delegarea sau rezolvarea problemelor. Este o modalitate diferită de a vedea oamenii, o modalitate mult mai optimistă decât suntem obișnuiți majoritatea dintre noi, și ea generează o modalitate nouă de a ne trata semenii. Coaching-ul ne solicită suspendarea credințelor restrictive cu privire la potențialul oamenilor, incluzându-ne pe noi înșine, abandonarea vechilor obiceiuri și eliberarea din modalitățile noastre redun-dante de a gândi.

PRACTICA

La fel ca și cu orice nouă aptitudine, atitudine, stil sau credință, adoptarea unui spirit bazat pe coaching va necesita angajament, practică și ceva timp înainte de a funcționa natural și de a înregistra o eficiență optimizată. Unii vor găsi acest lucru mai ușor, alții mai dificil. Dacă stilul dumneavoastră se bazează deja pe coaching, sper ca această carte să vă ajute să duceți pe noi culmi ceea ce faceți deja sau să vă furnizeze o rațiune mai profundă de a fi pentru ceea ce realizați deja în mod intuitiv. Dacă nu a fost stilul dumneavoastră în trecut, sper ca această carte să vă ajute să vă așezați pe noi căi ale gândirii despre management, performanță și oameni. Ea vă va furniza totodată câteva îndrumări referitoare la coaching în cadrul cărora să vă puteți începe practica.

NICI O CALE CORECTĂ

Nu există o singură cale corectă înspre care să îndrumi. Această carte nu e cu nimic mai mult decât o hartă care să vă ajute să vă decideți încotro vreți să vă îndreptați, ea putând să vă prezinte câteva dintre rutele înspre țelul dumneavoastră. Teritoriul îl veți explora voi înșivă, pentru că nici o hartă nu vă poate înfățișa varietatea infinită a peisajelor interacțiunii umane. Bogăția acestui peisaj poate transforma managementul oamenilor într-o formă unică și personală de artă cu care să decorați, să apreciați și să vă bucurați de locul dumneavoastră de muncă.

CAUZA ORICĂRUI OPTIMISM

Rămân statornic optimismului în fața viitorului oricărui coaching. Este cu neputință de tăgăduit că orice coaching, sau principiile pe care acesta se bazează, devine din ce în ce mai larg recunoscut și utilizat. Putem renunța la cuvântul coaching sau putem adăuga termeni noi mulțimii care există deja: consiliere, facilitare, sporirea autorității, meditație, susținere, îndrumare, psihoterapie. Aplicațiile lor diferă oarecum, dar se suprapun,

și chiar dacă sunt exprimate în mod diferit, principiile de bază ale conștientizării, responsabilității și încrederii în sine sunt comune tuturor. Aceste principii se află în chiar nucleul dezvoltării și eficienței umane.

Optimismul meu se înrădăcește în însuflețirea pozitivă a spiritului uman îndărătnic. După cum am sugerat în Capitolele 14-16, sunt de părere că afacerile au deraiat oarecum, chiar dacă încă nu au ieșit cu totul de pe șine. Ele fac apel și se hrănesc de pe urma naturii noastre mai josnice, a puterii și lăcomiei, dar pot fi în același timp un vehicol al creativității, al aspirației și al dorinței noastre înspre bine. Afacerile reprezintă cea mai puternică forță de organizare de pe pământ făcută de mâna omului și, alături de educație, este vehiculul prin care transformarea îndrumată de spiritul uman se poate produce în modul cel mai eficient. Dar afacerile au nevoie să se reaseze de urgență pe șine și să se alinieze unor valori umane mai înalte și mai pline de grijă.

Pentru a facilita această aliniere, aptitudinile cele mai bune ale oamenilor vor trebui să fie de cea mai înaltă clasă. Coaching-ul este una dintre cele mai prietenoase aptitudini de formare umană din cadrul afacerilor. Sper ca această carte să continue încurajarea coaching-ului și că adăugirile aduse acestei a treia ediții vor completa ceea ce a apărut înainte. Dacă aceste gânduri par fantastice, greșit orientate sau pur și simplu nebunești în fața laturii mai pragmatice din voi, sper că vom putea fi cel puțin de acord asupra faptului că orice *coaching este o manieră mai frumoasă de a face afaceri mai bune*.

Apendice

Coaching-ul performanței se bazează pe:

CONTEXT	Conștientizare și Responsabilitate
APTITUDINI	Interogare eficientă Ascultare activă
ORDINE	G — Goals (Țeluri): Ce vreți? R — Reality (Realitate): Ce se întâmplă acum? O — Options (Opțiuni): Ce ați putea face? W — Will (Voință): Ce veți face?

Figura de pe verso ilustrează natura cu mai multe brațe, cu mai multe fațete ale beneficiilor care se răspândesc pornind de la conceptul foarte simplu dar foarte puternic de CONȘTIENTIZARE și RESPONSABILITATE. Dacă urmăriți oricare dintre înșiruirile de săgeți de sus în jos, vă veți putea imagina ordinea efectelor.

Pe următoarele trei pagini se află un set schelet al întrebărilor formulate în coaching, care poate fi elaborat mai departe și folosit ca îndrumător pentru o sesiune de coaching.



ȚEL

- Care este subiectul sau chestiunea asupra căreia ați vrea să lucrați?
- Ce formă de rezultat căutați până la sfârșitul acestei sesiuni de coaching?
- Cât de detaliat și cât de departe credeți că veți ajunge în această sesiune?
- Care este pe termen lung țelul dumneavoastră legat de această chestiune? Care este cadrul temporal?
- Care sunt pașii intermediari pe care îi puteți identifica, alături de cadrele temporale aferente acestora?

REALITATE

- Care este, mai în detaliu, situația actuală?
- Care și cât de mare este grija dumneavoastră față de aceasta?
- Cine altcineva în afară de dumneavoastră este afectat de această chestiune?
- Cine mai știe despre dorința dumneavoastră de a face ceva în legătură cu acest lucru?
- În ce măsură dețineți personal controlul asupra rezultatelor?
- Cine altcineva mai deține controlul și în ce măsură?
- Ce pași ați urmat până acum?
- Ce v-a oprit să faceți mai mult?
- Care sunt obstacolele care vor trebui depășite pe parcurs?
- Care sunt, dacă sunt, obstacolele interne sau încăpățânările personale care să împiedică să acționați?
- Care sunt resursele pe care le aveți deja? Aptitudine, timp, entuziasm, bani, susținere etc.?
- De ce alte resurse veți mai avea nevoie? De unde le veți obține?
- Care este de fapt problema aici, miezul problemei sau premisele sale?

OPȚIUNI

- Care sunt toate căile diferite în care ați putea aborda această problemă?
- Alcătuiți o listă cu toate alternativele, mari sau mici, cu soluțiile parțiale și complete.
- Ce altceva ați mai putea face?
- Ce ați face dacă ați avea mai mult timp la dispoziție, un buget mai mare sau dacă ați fi șeful?

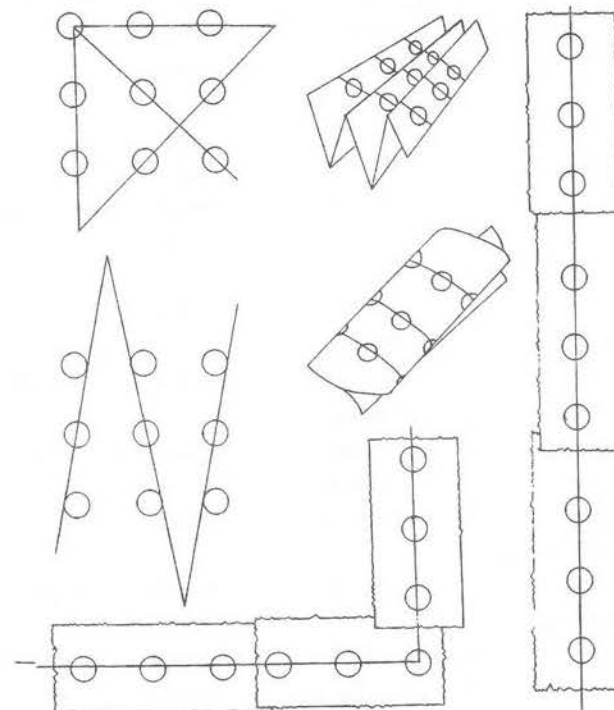
- Ce ați face dacă ați putea începe încă o dată de la zero, alături de o nouă echipă?
- Ați dori să adăugați și o sugestie din partea mea?
- Care sunt avantajele și dezavantajele fiecăreia dintre aceste variante pe rând?
- Care dintre ele ar genera cel mai bun rezultat?
- Care dintre aceste soluții vă surâde cel mai mult sau care vi se pare cea mai potrivită?
- Care dintre ele v-ar oferi cea mai mare satisfacție?

VOINȚĂ

- Care este opțiunea sau opțiunile pe care le alegeți?
- În ce măsură întrunește acest lucru toate obiectivele dumneavoastră?
- Care sunt criteriile și modalitățile de măsurare a succesului?
- Când veți începe și când veți încheia fiecare dintre pașii pe care îi aveți de făcut cu mai multă precizie?
- Ce anume ar putea apărea care să vă pună obstacole în calea acestor pași sau a realizării țelului dumneavoastră?
- Care vă sunt încăpățânările personale, dacă aveți, care vă împiedică să faceți acești pași?
- Ce veți face pentru a elimina acești factori lăuntrici și externi?
- Cine trebuie să știe care vă sunt planurile?
- De ce fel de susținere aveți nevoie și din partea cui?
- Ce veți face pentru a obține această susținere și când?
- Cum v-aș putea susține la rândul meu?
- Pe o scală de la unu la zece, care vă este angajamentul de a efectua toate aceste acțiuni stabilite?
- Ce vă împiedică să vă evaluați cu un zece?

- Ce ați putea face sau modifica pentru a vă ridica angajamentul mai aproape de zece?
- Mai există ceva despre care vreți să vorbim acum sau putem încheia?

Câteva soluții la exercițiul celor nouă puncte



Bibliografie

- Barrett, Richard (1998) *Liberating the Corporate Soul*, Butterworth-Heinemann.
- Board, Robert de (1987) *Counselling Skills*, Gower.
- Clutterbuck, David (2001) *Everyone Needs a Mentor*, CIPD.
- Denton, Elizabeth A (1999) *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*, Jossey-Bass.
- Gallwey, Timothy (1986) *The Inner Game of Tennis*, Pan.
- Gallwey, Timothy (1986) *The Inner Game of Golf*, Pan.
- Gallwey, Timothy (2000) *The Inner Game of Work*, Texere.
- Goleman, Daniel (1996) *Emotional Intelligence*, Bloomsbury.
- Goleman, Daniel (1999) *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury.
- Hawken, Paul, Lovins, Amory B. & Lovins, Hunter (2000) *Natural Capitalism*, Earthscan.
- Hemery, David (1991) *Sporting Excellence: What Makes a Champion?*, Collins Willow.
- Knight, Sue (2002) *NLP at Work*, Nicholas Brealey Publishing.
- Landsberg, Max (1997) *The Tao of Coaching*, HarperCollins Business.
- Parsloe, Eric (1992) *Coaching, Mentoring and Assessing. A Practical Guide to Developing Confidence*, Kogan Page.
- Pilger, John (1998) *Hidden Agendas*, Vintage.
- Roddick, Anita (2001) *Business as Unusual The Triumph of Anita Roddick*, Thorsons.
- Semler, Ricardo (2001) *Maverick!*, Random House Business Books.
- Smith, Simon (2000) *Inner Leadership*, Nicholas Brealey Publishing.

- Stayer, Ralph (1990) 'How I learned to let my workers lead', *Harvard Business Review*, November/December.
- Whitmore, Diana (1999) *Psychosynthesis Counselling in Action*, Sage.
- Whitworth, Laura, House, Henry & Sandahl, Philip (1998) *Co-Active Coaching*, Davies-Black Publishing.
- Zohar, Danah & Marshall, Ian (2001) *SQ: Spiritual Intelligence, The Ultimate Intelligence*, Bloomsbury.